

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**MODELO DE MARKETING Y ANÁLISIS FINANCIERO
DE UNA EMPRESA, DEDICADA A LA INTERMEDIACIÓN
DE REASEGUROS EN EL ECUADOR**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DAVID MAURICIO RIOFRÍO PAZMIÑO
RICARDO FRANCISCO RIOFRÍO PAZMIÑO**

DIRECTOR: ING. LEONARDO ÁVILA

QUITO, JUNIO 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Leonardo Ávila

INFORMANTES:

Ing. Darwin Ramírez

Ing. Paulina Mancheno

DEDICATORIA

A nuestros padres por todo el apoyo brindado durante nuestra formación profesional, a nuestras esposas e hijos por su apoyo incondicional durante la elaboración de este proyecto. Este trabajo representa un ejemplo del esfuerzo que realizamos en cada una de nuestras empresas en el día a día para que cada compañía contribuya integralmente al mercado y a la sociedad.

David y Francisco

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO, 2

- 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, 2
- 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO, 3

2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL, 6

- 2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL, 6
 - 2.1.1 Factores Ambientales, 6
 - 2.1.2 Factores Económicos, 7
 - 2.1.3 Factores Políticos, 17
 - 2.1.4 Factores Culturales del Seguro, 21
 - 2.1.5 Factores Demográficos, 24
 - 2.1.6 Marco de Análisis Ambiental, 26
 - 2.1.7 Ambiente Internacional, 26
 - 2.1.8 Ambiente Nacional, 29
 - 2.1.9 Ambiente Industrial, 37
- 2.2 ANÁLISIS EXTERNO, 48
 - 2.2.1 Categoría de Participantes y Fuerzas Competitivas, 48
 - 2.2.1.1 Competencia - Rivalidad Interna, 49
 - 2.2.1.2 Proveedores - Poder Negociador, 53
 - 2.2.1.3 Productos Sustitutos – Presión de los Sustitutos, 54
 - 2.2.1.4 Clientes – Poder Negociador, 55
 - 2.2.1.5 Nuevos Integrantes - Barreras de Ingreso, 55
 - 2.2.1.6 Mega Fuerza Gobierno – Presión, Control y Regulación, 58
 - 2.2.2 La Red de Valores, 59
 - 2.2.2.1 Complementadores, 60
- 2.3 ANÁLISIS INTEGRAL, 62
 - 2.3.1 Modelo Investigativo y Propuesta Metodológica de Segmentación, Competitividad y Posicionamiento, 62
 - 2.3.1.1 Metodología Investigativa: Proceso de Investigación de Mercados, 63
 - 2.3.1.2 Diseño de Instrumentos de Investigación, 68
 - 2.3.1.3 Análisis de las Necesidades a través de la Segmentación, 69

- 2.3.1.4 Análisis de los Mercados de Consumo (B2C) y del Comportamiento de Elección y Respuesta del Comprador, 71
- 2.3.1.5 Análisis de los Mercados de Negocios (B2B) y del Comportamiento de Elección y Respuesta del Comprador Organizacional, 72
- 2.3.1.6 Medición y Pronóstico de Mercados, saber el Potencial Atractivo que tiene el Mercado, 74
- 2.3.1.7 Macro Segmentación, 76
- 2.3.1.8 Micro Segmentación, 79
- 2.3.1.9 Posicionamiento en el Sector Industrial, 81
- 2.3.1.10 Oportunidades de Mercado, 92
- 2.3.1.11 Estrategias de Diferenciación de la Oferta, 92
- 2.3.1.12 Estrategias de Posicionamiento, 93

3 PLAN ESTRATÉGICO - ANÁLISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN) - PROPUESTA ESTRATÉGICA Y CONTROL, 96

- 3.1 PLAN ESTRATÉGICO, 96
 - 3.1.1 Visión, 97
 - 3.1.2 Misión, 98
 - 3.1.3 Valores, 99
 - 3.1.4 Factores Clave de Éxito, 100
 - 3.1.5 Segmentos: Grupo Objetivo (B2B, B2C), 101
 - 3.1.6 Objetivos Estratégicos, 102
 - 3.1.7 Matriz Análisis $F \rightarrow D \rightarrow A \rightarrow O$, 105
 - 3.1.8 Matriz Planificación FDAO, 108
 - 3.1.9 Estrategias Corporativas, 109
 - 3.1.10 Objetivos Específicos de Marketing, 112
- 3.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA, 113
 - 3.2.1 Estrategias de Desarrollo, 113
 - 3.2.1.1 Diferenciación, 113
 - 3.2.1.2 Enfoque, 113
 - 3.2.2 Estrategias Competitivas, 116
 - 3.2.2.1 Especialista, 116
 - 3.2.3 Mezcla de Mercadotecnia, 116
 - 3.2.3.1 Producto, 120
 - 3.2.3.2 Precio, 122
 - 3.2.3.3 Plaza, 124
 - 3.2.3.4 Promoción y Publicidad, 129
 - 3.2.4 Estrategias de Crecimiento, 143
 - 3.2.4.1 Crecimiento Intensivo, 143
- 3.3 ESTUDIO FINANCIERO, 145
 - 3.3.1 Estado de Pérdidas y Ganancias, 145
 - 3.3.2 Balance General, 147
 - 3.3.3 Balance General Análisis Vertical, 148
 - 3.3.4 Balance General Análisis Horizontal, 151
 - 3.3.5 Estado Pérdidas y Ganancias Análisis Vertical, 153
 - 3.3.6 Estado Pérdidas y Ganancias Análisis Horizontal, 155

3.4	ÍNDICES FINANCIEROS, 157
3.4.1	Índices Liquidez, Rentabilidad, Apalancamiento, Endeudamiento, 157
3.4.2	Análisis Z de Altman, 163
3.4.3	Punto de Equilibrio, 166
3.4.4	Análisis Dupont y Árbol de Rendimiento, 168
3.4.5	Evaluación Financiera y Económica, 171
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 176
4.1	CONCLUSIONES, 176
4.2	RECOMENDACIONES, 178
	BIBLIOGRAFÍA, 180

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las empresas y sus directivos se enfrentan en su actividad diaria a la incertidumbre, misma que se deriva de un entorno cambiante debido al comportamiento de los competidores, los clientes, y los proveedores. Para dar respuesta a lo anterior, la planeación estratégica nos apoya para ser competitivos por medio de un análisis estratégico integral que permite implementar sistemas de medición y seguimiento de dichas estrategias que junto al análisis financiero permiten evaluar la gestión de la empresa.

La planeación estratégica analiza el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes en un intento de conseguir una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo mediante una adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno y de las fortalezas y debilidades de la organización.

Toda esta planeación determina la dirección estratégica que seguirá la empresa y que tendrá un impacto directo en los resultados financieros de la misma. Por tanto, es muy importante que la empresa defina un modelo estratégico y de análisis financiero que le permita evaluar su gestión en el corto, mediano y largo plazo.

En los últimos diez años el mercado de seguros Ecuatoriano ha alcanzado un importante desarrollo en términos de crecimiento y profesionalización y se presenta como una industria rentable año tras año. Esto ha llamado la atención de nuevos inversionistas y de

compañías de seguros multinacionales obligando al mercado a ser parte del proceso de globalización vigente en la región.

Este proceso obliga a las compañías de seguros, reaseguradores e intermediarios de reaseguros a replantear sus estrategias a fin de lograr sus objetivos compitiendo en un mercado mucho más dinámico y con compañías con grandes capacidades de reaseguro y con altos estándares de servicio.

Este proyecto abarca todos los ámbitos que afectan la actual problemática del mercado de seguros en el Ecuador y analiza el desarrollo y la gestión interna y externa de Re-Innovation Intermediarios de Reaseguros S.A. y se ha organizado en 4 Capítulos, en los cuales se desarrollan todos los factores y variables para la ejecución de este análisis.

El capítulo 1 corresponde a la introducción del estudio, la descripción de la empresa y la necesidad que surgió para realizar este proyecto, la justificación del proyecto.

El capítulo 2 explica el análisis de las oportunidades del mercado y abarca el análisis estructural del sector industrial, análisis global, factores económicos, factores políticos, factores culturales, factores demográficos, ambiente internacional, ambiente nacional, ambiente industrial, análisis externo, análisis integral.

El capítulo 3 reúne todos los elementos analizados en el capítulo anterior, y desarrolla el plan estratégico y se elabora la propuesta de estrategias corporativas y de mercadeo.

El Capitulo 4 plasma el análisis financiero de los últimos cinco años y evalúa los principales indicadores financieros de la empresa.

Por último se presenta las conclusiones y recomendaciones acerca del estudio.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación pretende estudiar y analizar a la empresa RE-INNOVATION Intermediario de Reaseguros S.A. el mercado en el que desarrolla sus actividades, las oportunidades, el comportamiento de los competidores y proveedores y la percepción de los clientes de la empresa frente a los competidores.

RE-INNOVATION Intermediario de Reaseguro S.A. es un corredor que cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitado que permite ofrecer a sus clientes una asesoría profesional, confiable y transparente, brindando al mercado soluciones ágiles y oportunas en Reaseguro, que sustentados en la tecnología y en su capital humano posiciona a la empresa como uno de los corredores líderes en el mercado.

RE-INNOVATION es el resultado de la unión de dos compañías, AP Corredores Internacionales de Reaseguros del Ecuador Cía. Ltda. y Contacto Intermediario de Reaseguros C.A. la primera con una operación continua de 9 años y la segunda con 28 años operando en el mercado ecuatoriano, lo cual acredita su experiencia en el negocio de Intermediación de Reaseguro.

Un mercado cambiante y cada vez más competitivo obliga a la empresa a buscar nuevas herramientas gerenciales, personal experimentado y la utilización de tecnología de punta, para mantener su liderazgo en el mercado.

1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

RE-INNOVATION Intermediario de Reaseguro C.A. es un corredor que cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitado que permite ofrecer a sus clientes una asesoría profesional, confiable y transparente, brindando al mercado soluciones ágiles y oportunas en Reaseguro, que sustentados en tecnología y en nuestro capital humano nos posiciona como uno de los corredores líderes en el mercado.

RE-INNOVATION es el resultado de la unión de dos compañías, AP Corredores Internacionales de Reaseguros del Ecuador Cia. Ltda. y Contacto Intermediario de Reaseguros C.A. la primera con una operación continua de 9 años y la segunda con 28 años operando en el mercado ecuatoriano, lo cual acredita su experiencia en el negocio de Intermediación de Reaseguro.

Es así que un visionario grupo de empresarios de la Ciudad de Quito, en respuesta a la necesidad de los más importantes sectores económicos del país, crea RE-INNOVATION Intermediario de Reaseguros S.A

La empresa, a más de su sede matriz en Quito, cuenta con una sucursal muy bien instalada en Guayaquil, cubriendo de esta forma las necesidades de todo el territorio nacional. Es una compañía con experiencia en el sector financiero de seguros

ecuatoriano, que se ha consolidado como Intermediario de Reaseguros MÁS CONFIABLE del mercado.

En la actualidad, nuevas herramientas gerenciales, un personal experimentado, profesional y comprometido, y la utilización de tecnología de punta, son las nuevas FORTALEZAS para el crecimiento sostenido de la organización.

En todos estos años, se han logrado formar, mantener y consolidar relaciones de primer orden con los más importantes actores del mundo del REASEGURO.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Teórica.

La planeación estratégica busca investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo.

La realización de este trabajo investigativo busca mejorar los procesos administrativos de la empresa, a través de la planeación estratégica, implementando un sistema de decisiones que conduzcan a la mejora de prestaciones para el recurso humano y por ende una mejora significativa en los procesos, para elevar a la organización aun nivel administrativo y competitivo idóneo.

Metodológica.

El plan estratégico es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

La planificación estratégica presenta de manera efectiva y clara la MISIÓN Y VISIÓN Institucional y los Objetivos Estratégicos a partir de los cuales deben plantearse los Diseños de Proyectos que a la vez requieran de Planes Operativos. No son tres procesos diferentes, sino más bien una unidad secuencial de planificación. Esta equivale a decir que los proyectos y los planes operativos se complementan con la visión del futuro.

La planificación no es únicamente un proceso fríamente técnico y probabilístico de prever el futuro, sino también un proceso humano de expectativas, fe y compromisos basados en la intuición.

Esta parte intuitiva no debe ser subestimada, ya que durante el proceso de planificación muchas personas poseen capacidades extraordinarias para ofrecer resultados y estrategias brillantes.

La imaginación es tan importante como el conocimiento, ya que el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación comprende todo el mundo, estimula el proceso y da origen a la evaluación, en suma, es un factor real en la investigación científica.

El proceso de formulación y puesta en práctica de una estrategia comienza con el análisis del entorno empresarial, así como las ventajas competitivas de la entidad para a partir de ahí, seleccionar la estrategia a seguir y las formas de desarrollo de ésta. Es preciso aplicar las opciones estratégicas elegidas, lo que supone diseñar la estructura y los procesos responsables de hacerlo.

Practica.

El negocio del Reaseguro existía desde hace más de seis siglos, por mucho tiempo solamente se practicaba en forma esporádica, de manera facultativa y entre Compañías directas, hoy esta modalidad de negocio abarca todo el mundo, en todos los ramos y en múltiples formas.

El mercado del Reaseguro ha tenido enorme expansión, desde hace mas de 100 años, demostrando de esta forma que es un sistema importante e indispensable, que protege a todas las Compañías de Seguros y a las organizaciones profesionales que se han establecido con el fin de negociar exclusivamente en Reaseguros y retrocesiones, sin contacto con el asegurado.

En nuestros días, se considera un negocio universal; un mercado estable y fuerte que es la base para los contratos de seguro, actualmente muchos de los contratos de Seguros en diferentes ramos puede existir, solamente porque existe el Reaseguro para cubrir los excedentes de las retenciones que no alcanzan a ser cubiertas por la limitada capacidad patrimonial de las compañías de seguros.

2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL

2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL

El análisis del macro ambiente se refiere al conocimiento y determinación específica del entorno macroeconómico y del impacto presente y futuro de las tendencias y circunstancias económicas, políticas, socio-culturales y tecnológicas que influyen de manera importante en el sistema de cualquier empresa.

Son fuerzas que no pueden ser controladas por los gerentes. Para el presente estudio se tomará en cuenta los factores o aspectos que tienen mayor incidencia para el Intermediario de Reaseguros.

2.1.1 Factores Ambientales

Los gerentes de las empresas deben analizar todas las variables externas que afectan al mercado en el que se desenvuelve la empresa por lo que es preciso analizar todos aquellos factores económicos, políticos, culturales y demográficos, que permitan definir estrategias y planes de acción para obtener resultados en un determinado mercado influenciado por dichos factores ajenos a la empresa.

2.1.2 Factores Económicos

“Los factores económicos son los que afectan al poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastos”.¹

El Producto Interior Bruto (PIB) de Ecuador aumentó en 2010 un 5,3 por ciento, uno de los mayores indicadores de la región, pese a la crisis financiera mundial que se desató a finales del año pasado.²

Las exportaciones "tradicionales" ecuatorianas, en las que se incluye el banano, el camarón y las flores, entre otros, aumentó en un 11,7%, y las "no tradicionales" crecieron un 11%.

El rendimiento económico obedece, principalmente, a los altos precios del petróleo en el mercado internacional, lo que supuso un aumento de ingresos para Ecuador, el quinto productor de crudo en América.

Las exportaciones petroleras el año pasado alcanzaron ingresos por 11.673 millones de dólares, lo que representó un incremento del 40 por ciento, respecto a los 8.329 millones que facturó en el 2010.

Las exportaciones "tradicionales" ecuatorianas, en las que se incluye el banano, el camarón y las flores, entre otros, aumentó en un 11,7%, y las "no tradicionales" crecieron un 11%.

¹ W., STANTON. (2007). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Ed. McGraw Hill. p. 82.

² BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). *Informes de Coyuntura*. Quito.

La balanza comercial de Ecuador en 2010 registró un superávit del 8,6 por ciento, básicamente asociado a los ingresos de las exportaciones petroleras y al dinamismo observado en las no petroleras. No obstante, la balanza de pagos sufrió el impacto de la crisis con la caída del precio del crudo en los últimos meses del año pasado, así como un retroceso en el ingreso de las remesas que envía los emigrantes ecuatorianos desde el exterior.

El flujo de remesas se redujo en 8,6 por ciento, especialmente en el año 2008, cuando ese indicador llegó a 3.087,9 millones de dólares. Sobre la inflación, el informe del Banco Central recuerda que en 2010 cerró en 8,83 por ciento, superior frente al índice promedio internacional de 6,61 por ciento. El desempleo aumentó al 7,5 por ciento el año pasado, índice superior al 6,3 por ciento, mientras que el empleo precario o subempleo se situó en 2010 en 45,13 por ciento, frente al 38,87 por ciento del año precedente.

El índice de ocupación plena, de la Población Económicamente Activa (PEA) ecuatoriana, llegó en 2009 a 48,37 por ciento, ligeramente superior al 48,17 por ciento de 2008, precisa el informe económico del Banco Central.

Datos generales de la economía ecuatoriana.

Ecuador ha visto sufrido cambios muy importantes en su economía durante de los últimos cuarenta años. El descubrimiento de petróleo en la región amazónica transformó la economía de Ecuador en los setenta. La economía

cambió de una economía pequeña agrícola de las frutas y el café, a una industria petrolera.

CUADRO No. 1

DATOS DE LA ECONOMÍA ECUATORIANA

Los Ochenta	
1986	La economía de Ecuador decreció. Ecuador tenía problemas económicos.
1987	La economía sufrió el impacto del terremoto que destruyó los campos petroleros y sus oleoductos en la región amazónica
1988 a 1992	el gobierno del Ecuador empezó a reconstruir la economía, específicamente con la ayuda de precios de exportación muy altos.
1994	La inflación cayó 35% y el PIB creció 4.3% durante el Gobierno del Presidente Sixto Duran Ballén.
Los Noventa	
1995	El conflicto armado con Perú deja nuevos problemas económicos al país.
1997	Ecuador reformo su constitución legalizada en 1998 en el Gobierno de Fabián Alarcon.
1999	Con la nueva Constitución. El gobierno trató de atraer el dólar a Ecuador y lograr la paridad cambiaria. Esta situación creó muchos problemas con la economía porque dicha política devaluó al Sucre a niveles inmanejables. El PIB decreció en un 30% en un año. La economía ecuatoriana colapso a raíz del feriado bancario y la crisis del sistema financiero
2000	El Ecuador adopto el dólar como medio de pago legal y obligatorio la nueva moneda se implemento a un tipo de cambio de S./ 25,000 por dólar.

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, "Informes de Coyuntura", Quito, 2011

Elaborado por: Autores

Dolarización

A raíz de la dolarización la economía ha ido mostrando signos de recuperación, desde entonces el PIB per cápita ha tenido importantes crecimientos, lo que denota una mejoría en el poder adquisitivo de la población, sin embargo, las

pobres políticas de redistribución de la riqueza marcan grandes diferencias entre las clases socio económicas.

La dolarización ha logrado un aparente clima de estabilidad económica, gracias a:

Los altos precios del petróleo que para el Ecuador representan el ingreso más importante para la caja fiscal.

Bajo el nuevo régimen monetario implantado, con una economía dolarizada no estamos proclives a los choques endógenos como pueden ser la inflación y fluctuaciones del tipo de cambio de una moneda débil.

Las remesas de la población inmigrante que se ha transformado en un flujo dinamizador de la economía y sus distintos agentes y que representa hoy por hoy uno de los ingresos más importantes de la economía ecuatoriana.

El consumo de las familias y de las empresas se incrementó gracias a la dolarización, y a la vez ha reactivado la concesión de créditos por parte de las instituciones financieras. Los sectores más favorecidos por el incremento en la tasa de consumo han sido los sectores de: comunicaciones, transportes, construcción y alimentos.

La inversión extranjera directa como en años anteriores no ha sufrido cambios importantes, la inseguridad jurídica y la poca promoción del país son las

condicionantes para fomentar su flujo, haciéndose imperante cambios estructurales como condición necesaria aunque no suficiente para impulsar las mejoras que el país en materia económica requiere.

El año 2010 marco la reactivación económica mundial, ya que luego de la gran recesión económica que estallo a finales del 2008, la economía mundial creció al 4,8% frente al decrecimiento del 0,6% del año 2009. Nuestro país mantuvo igual tendencia presentando un crecimiento del PIB del 3,6%, sin embargo representa una recuperación importante frente al crecimiento de 2009 que se ubico en el 0,98%

Durante el 2010, los índices de confianza empresarial se ubicaron en los niveles más altos de los últimos periodos y el 65% de los encuestados que participan en dicho estudio, indican haber alcanzado su presupuesto de ventas. Por otro lado, el precio del petróleo alcanzo valores promedio de US\$ 79.00 por barril. El desempleo cerró en 6,10% menor al 7.93% del 2009 y la inflación anual acumulada a Diciembre fue del 3,33% también menor al 4.31% del año anterior. La balanza comercial mostro un déficit de US\$ -1,213 millones que refleja un mayor desbalance frente al déficit de -332 de 2009.

Las proyecciones para el 2011 según fuentes oficiales (BCE) anticipan un crecimiento del PIB del 5,00% basados en la expectativa del incremento de los precios del crudo en el mercado internacional y en un incremento en el gasto público como motor de la economía, especialmente en varios proyectos energéticos y de infraestructura que incentiva el Gobierno.

GRAFICO No. 1

INDICADORES ECONÓMICOS MENSUALES dic-10						
Indicador	Período					
	Julio	Agosto	Septiembre	2010 Octubre	Noviembre	Diciembre
Precios						
Inflación (%)	3,40	3,82	3,44	3,46	3,39	3,33
Índice de Precios al Productor - IPP - (%)	5,99	8,55	7,91	9,53	6,64	6,67
Laboral⁽²⁾						
Desocupación (%)	-	-	7,40	-	-	6,10
Subocupación (%)	-	-	49,60	-	-	47,10
Confianza⁽¹⁾						
Índice de Confianza Empresarial - ICE - (Deloitte & Touche)	93,20	93,50	90,20	88,60	94,60	95,40
Sistema Financiero - Bancos Privados Abiertos						
Depósitos bancos privados (mill. USD)	12.767	12.973	12.996	13.102	13.470	14.271
Crédito bancos privados (mill. USD)	10.235	10.403	10.625	10.853	11.069	11.396

(1) ICE: Calificación en puntos sobre 250 posibles

(2) El INEC publicará estos datos trimestralmente a partir de Enero 2009

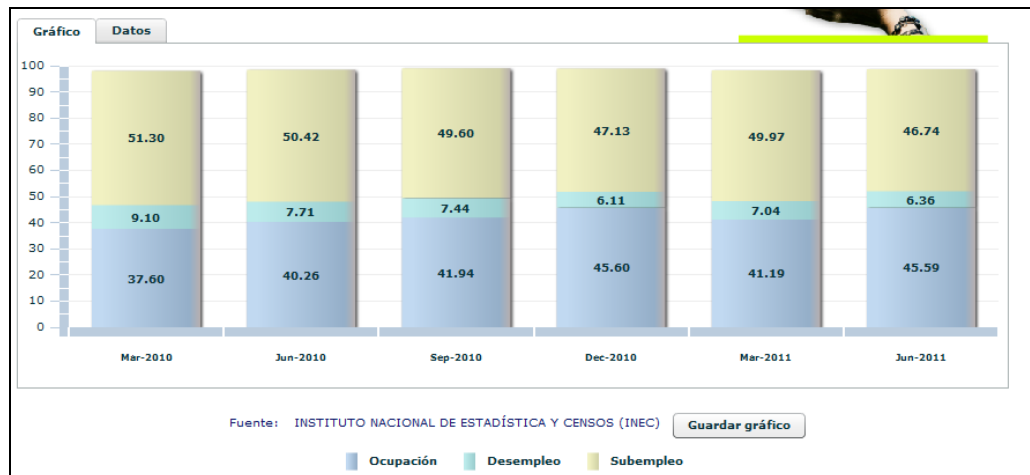
Fuente: BCE, INEC

Elaborado por: CEA

Empleo.

Durante el mes de diciembre de 2010, la tasa de desempleo alcanza un nivel de 6.11%. Guayaquil mantiene el mayor índice, registrando un valor de 9.5%. Machala se ubica en la segunda posición con 8.7%, mostrando una reducción de cuatro décimas con respecto al mes anterior. En tercer lugar, se tiene a Quito con 5.8%, inferior en siete décimas frente al registro de noviembre. De su parte, las ciudades serranas de Cuenca y Ambato registran los menores indicadores 4.4% y 3.8%, respectivamente. Cuenca presenta una disminución de tres décimas con relación al valor de noviembre de este año, en tanto que Ambato experimenta una reducción de 1.5 puntos porcentuales.

En lo que respecta a la tasa de subempleo bruta, en el mes de diciembre de 2010, este indicador alcanza un valor de 47.13%. De la muestra de cinco ciudades analizadas, Machala y Ambato muestran los porcentajes más altos de subempleo 47.4% y 49.3%.

GRAFICO No. 2

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Autores

COMERCIO EXTERIOR.

Desde que se instauró el dólar como moneda de curso legal (9 de enero del 2000), el Ecuador se mostró al mundo como un país atractivo para la inversión.

Ahora con el esquema de cambio fijo ha representado un crecimiento en los costos de producción, restándole competitividad frente a otros competidores como Colombia, que mejoran sus márgenes a través de devaluaciones, lo cual a su vez les permite manejar costos y precios más bajos.³

Sí uno se pregunta cuál ha sido el principal beneficio de la dolarización en materia económica, la respuesta debería ser la estabilidad, es decir, aquella condición de desenvolvimiento más o menos regular y previsible de la actividad económica.

³ CORPORACION FINANCIERA NACIONAL. (2010). *Anuario*. Quito: Ed. CFN. p. 320-30.

En el período 2000 - 2010, las exportaciones totales como importaciones han tenido un crecimiento importante, incluso mucho más alto que el producto interno bruto, en ambos casos casi se triplicaron.

En materia de exportaciones se tuvo un desempeño creciente de las ventas de petróleo, una fuerte recuperación de las exportaciones tradicionales como banano y camarones. También se presentó un crecimiento acelerado de los productos no tradicionales como flores, vehículos, café elaborado, jugos y conservas, etc. Pero la crisis mundial provocó una disminución de las exportaciones en el año 2008.

En el ámbito de las importaciones, tanto las compras de bienes de consumo que compiten con la producción local como aquellas relacionadas con materias primas fueron las más significativas. Aproximadamente una cuarta parte del total de compras en el exterior están relacionadas con la adquisición de bienes de capital, es decir, máquinas, equipos para la industria, etc.

En definitiva, todavía está pendiente un mayor compromiso de todos los ecuatorianos, desde el gobierno nacional, pasando por los gobiernos locales, hasta los gremios empresariales, para sostener la dolarización como una herramienta para el desarrollo socio-económico del país.

Desde el lado empresarial, se requiere mayor innovación para la calidad y la productividad, responsabilidad social -pagando impuestos- y frente al medio ambiente. Desde la esfera gubernamental, se requieren políticas para la

competitividad nacional y local, el apoyo a la industrialización y los incentivos para que las pequeñas y medianas empresas se internacionalicen.

EFFECTOS DE ECONOMÍA MUNDIAL EN EL ECUADOR.

Todo lo que sucede a nivel mundial causa impactos positivos o negativos en las economías locales y regionales. En la actualidad se vive el incremento del precio del petróleo, la crisis inmobiliaria de Estados Unidos, la crisis alimentaria, y grandes catástrofes causadas por el hombre y los fenómenos de la naturaleza entre otros aspectos.

Según el Banco Central del Ecuador es necesario generar una nueva arquitectura financiera regional, frente a los fracasos del Fondo Monetario Internacional, por ejemplo, que obedece a los intereses de Estados Unidos.⁴

Surge entonces la propuesta de construcción de un nuevo proceso de integración basada en tres componentes básicos: la banca de desarrollo, la banca central regional y un esquema monetario común. Se refiere al Banco del Sur, cuya conformación está en marcha.

También es indispensable analizar la subida de los precios internacionales del petróleo. En los últimos cinco años se ha multiplicado el precio del petróleo por cuatro, que obedecería a dos situaciones:

⁴ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). *Anuario 2010*. Quito: BCE. p. 25-35.

Por el incremento de la demanda del producto, en especial de los países asiáticos (China, India y Asia) y por el lento crecimiento de la producción, porque se acaban las reservas en algunos sitios y la explotación se vuelve cada vez más difícil de sacar y por ende más cara. La Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) decidió mantener su oferta petrolera y recortar su producción.

Para el Ecuador, al ser un país exportador de petróleo, le ayuda porque se incrementan los ingresos para el Estado, pero también genera problemas como en el resto del mundo: impacto en la inflación y subida de precios. Se vuelve un problema serio para el país por el subsidio a los combustibles. El precio para el consumidor no sube, pero afecta a las finanzas del Estado, que cada vez debe pagar más por la subvención.

Crisis financiera de Estados Unidos

La desaceleración de la economía norteamericana tiene varias implicaciones en el Ecuador, tanto en el sector externo como en el sector real, financiero y fiscal. En el sector real se produce una contracción de las remesas provenientes de EE.UU., pero también desde Europa, porque muchos de los créditos hipotecarios también estaban expandidos a esa zona a través de la compra de portafolio de la banca por los grandes bancos de inversión en Europa; sin embargo, en este último caso, hay un efecto de compensación por la apreciación del euro.⁵

⁵ Ibídem. p. 25-30.

En el sector financiero es posible una contracción de los créditos externos para la banca privada ecuatoriana, debido a la menor liquidez en los mercados internacionales. En el sector externo una depreciación del dólar favorece las exportaciones ecuatorianas, que se vuelven más baratas en el exterior, pero al mismo tiempo encarecen las importaciones provenientes de Europa, China, Japón.

2.1.3 Factores Políticos

OBJETIVOS E INSTRUMENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA

Las concepciones liberales consideran que el libre juego de los agentes económicos privados conducía a la óptima situación económica por lo que el papel del Estado en la economía debía limitarse a la defensa de los derechos de propiedad y a obligar al cumplimiento de los contratos. Pero a lo largo del siglo veinte se fue constatando que la iniciativa privada, por sí sola, conducía a fuertes desequilibrios por lo que era necesaria una intervención del Estado cada vez más consciente y amplia.

Aunque todos los economistas están de acuerdo en la necesidad de esa intervención, las diferencias ideológicas conducen a enfoques completamente opuestos sobre los objetivos de la política económica del Estado, el orden de prioridad entre ellos y el grado de intensidad de la intervención. En cualquier caso, sea cual sea su ideología, la mayoría de economistas podrá admitir la

formulación de objetivos que damos a continuación aclarando que el orden es totalmente arbitrario.

Eficacia productiva.- El Estado debe incentivar el crecimiento económico promoviendo el aumento de la producción que, además de crear empleo, permitirá mayores niveles de consumo y bienestar. En el mismo sentido deberá complementar la producción ya que hay cierto tipo de bienes que no son ofrecidos en cantidad suficiente por la iniciativa privada.

Equidad distributiva.- En otras palabras, redistribuir la producción y la renta. El libre juego del mercado tiende a provocar desigualdades económicas entre individuos, entre regiones, entre sectores productivos. La intervención del Estado puede corregir esas desigualdades.

Estabilidad.- Procurar la estabilidad del sistema económico implica oponerse a los procesos inflacionistas y a los cambios cíclicos que provocan bruscas alteraciones en la producción y el empleo.

Sostenibilidad.- Que las actividades económicas y las rentas obtenidas por las generaciones presentes no pongan en peligro a las generaciones futuras. La sostenibilidad puede ser entendida como equidad intergeneracional.

El problema radica en que algunos de esos objetivos son complementarios, es decir, se refuerzan mutuamente, mientras que otros son contradictorios de forma que la búsqueda de uno dificulta la consecución de otro. Por ejemplo,

algunas medidas destinadas al aumento de la producción y el empleo pueden provocar en ciertas circunstancias inflación e inestabilidad económica.

Para la consecución de esos objetivos el Estado dispone de tres tipos de instrumentos:

- Su potestad para la reglamentación y la coacción sobre la actividad económica;
- Los instrumentos monetarios que incluyen su capacidad para establecer la cantidad de dinero en circulación y los tipos de interés;
- Instrumentos fiscales, los ingresos y los gastos públicos.

En materia de seguros en el Ecuador, el Estado ha históricamente habido sido un actor pasivo en el mercado desde la perspectiva de supervisión y control a través de la Superintendencia de Bancos y seguros. Sin embargo en los últimos años el Estado ha tomado un rol activo en el mercado al establecer el Gobierno una política para la contratación de seguros de los bienes del Estado a través de un mecanismo de contratación directa con las compañías de Seguros cuyas acciones y administración se encuentran en poder el Estado ecuatoriano. Mediante decreto Ejecutivo, el Gobierno ordena a las instituciones del Estado contratar con las compañías Seguros Sucre y Seguros Rocafuerte los seguros de los bienes públicos haciendo referencia al reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Publica en el cual se sujetan a Régimen

Especial las contrataciones que celebre el Estado con empresas cuyo capital suscrito pertenezca al menos en un 50% al estado o a sus subsidiarias.

Estas compañías son Seguros Sucre que es parte del grupo financiero del Banco del Pacífico cuyo único accionista es el Estado quien absorbió a la institución financiera luego de la crisis bancaria del año 1999, hoy por hoy esta aseguradora participa en la gran mayoría de negocios de seguros estatales del país.

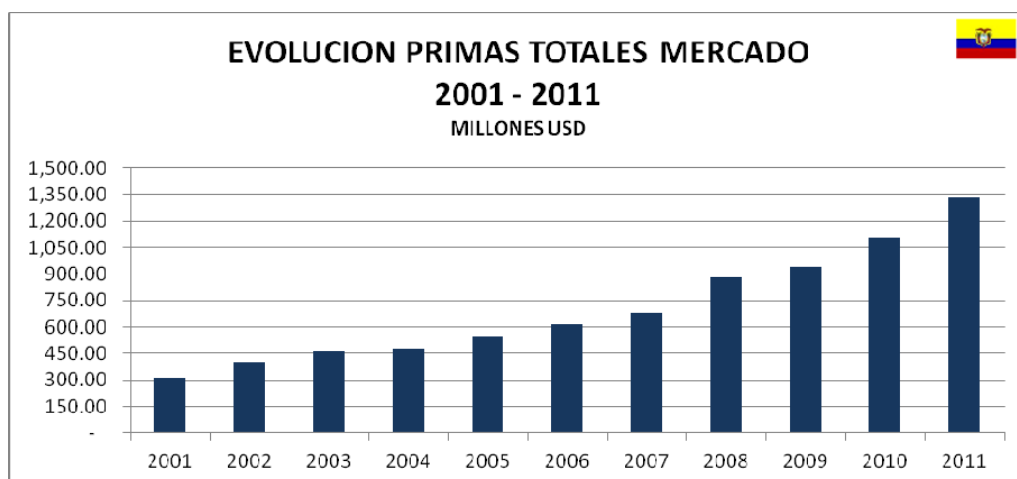
Por otro lado, está Seguros Rocafuerte que al ser una subsidiaria del Grupo Financiero del Filanbanco, paso a manos del Estado en la incautación a los bienes de los hermanos William y Roberto Isaías por las obligaciones de la quebrada institución frente a la Agencia de Garantías y Depósitos AGD a fin de que dichos bienes sean rematados y vendidos con el propósito de pagar a todos los acreedores de la banca cerrada, mientras esto ocurre el Estado ha tomado posesión de esta compañía de seguros y se encuentra también participando de algunos de los negocios de seguros del sector público.

Esta situación en la cual evidentemente la política ha intervenido en el normal desarrollo del mercado, ha tenido un gran impacto en la distribución del negocio estatal, puesto que existen compañías de seguros privadas que tenían un importante posicionamiento en este segmento que hoy encuentran una gran desventaja y dificultad de competir con compañías del Estado ya que en la mayoría de los casos no se realiza una licitación pública de ofertas.

2.1.4 Factores Culturales del Seguro

La industria de seguros en el Ecuador ha tenido un lento desarrollo de crecimiento en los últimos 30 años, sin embargo si comparamos el tamaño del mercado en términos de primas de la última década observamos que el mercado de seguros paso de un tamaño de US\$ 331 millones en 2001 a un total de US\$ 1,336 millones de dólares a finales del 2011, por lo tanto es una industria en franco crecimiento lo cual genera oportunidades de negocio para los diferentes actores del mercado.

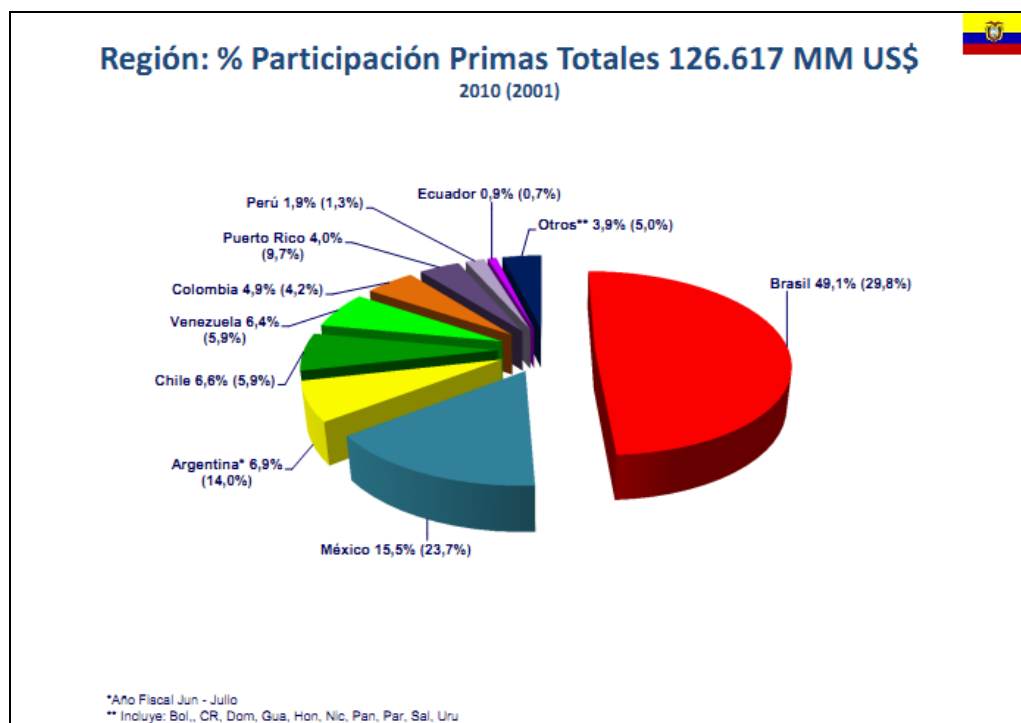
GRAFICO No. 3



Fuente: Presentación Análisis de Mercado Latino Insurance, VIII Conferencia Nacional de Seguros

Elaborado por: Autores

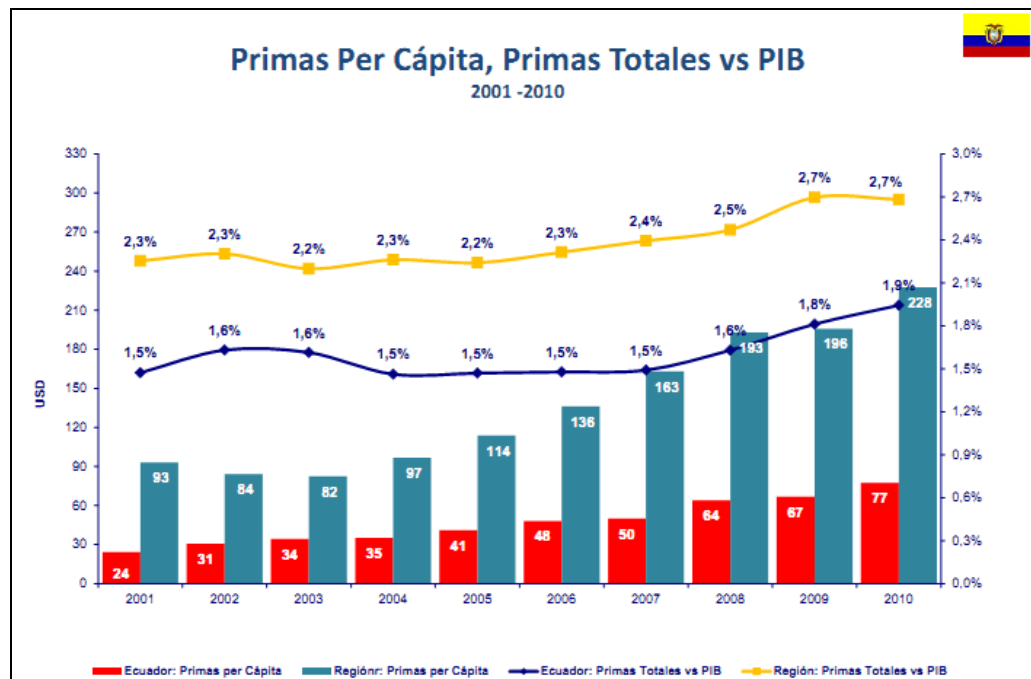
Por otro lado, si analizamos la participación del mercado ecuatoriano frente al total de primas de Latinoamérica se determina que el Ecuador contribuye a penas con el 0,9% de las primas de la región para el año 2010 de un total de primas de más de USD 126 Mil Millones siendo uno de los mercados más pequeños de Latinoamérica.

GRAFICO No. 4**PARTICIPACIÓN DE PRIMAS POR PAÍS LATINOAMÉRICA**

Fuente: Presentación Análisis de Mercado Latino Insurance, VIII Conferencia Nacional de Seguros

Elaborado por: Latino Insurance

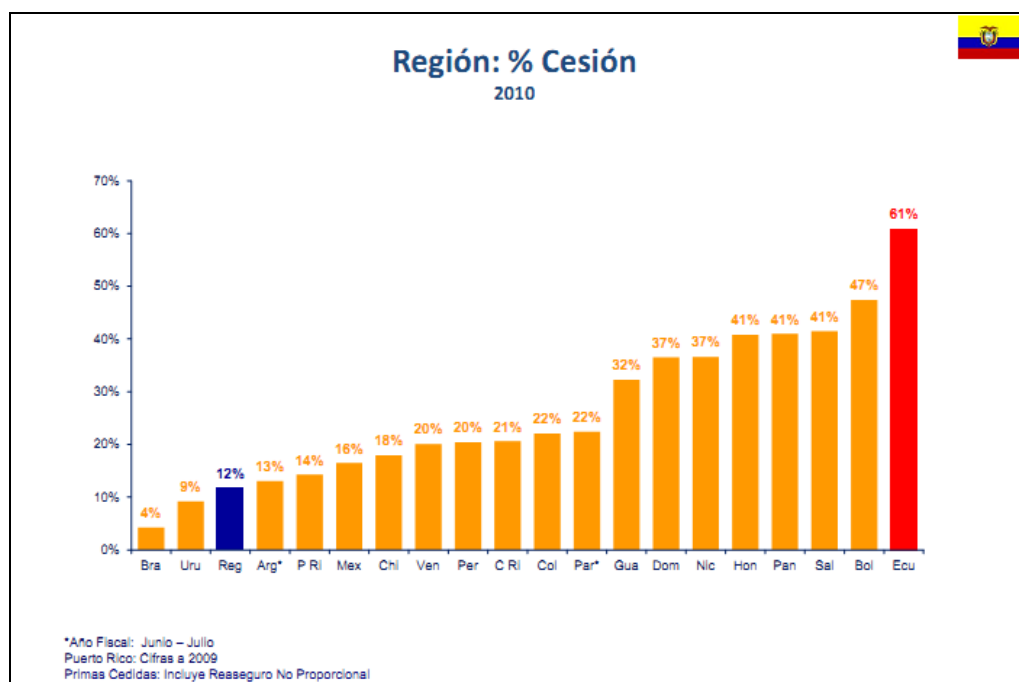
Es importante mencionar que la estabilidad económica que ha brindado la dolarización ha permitido al país lograr índices positivos de crecimiento, por lo tanto los individuos tienen mayor poder adquisitivo y la posibilidad de ser sujetos de crédito lo cual permite tanto a las empresas y a la población en general incrementar la demanda de seguros para proteger su patrimonio. Por lo que la participación del mercado de seguros con respecto al PIB ha subido de 1.5% en el año 2001 a 1,9% para el año 2010.

GRAFICO No. 5**PRIMAS DE SEGUROS FRENTE AL PIB LATINOAMÉRICA**

Fuente: Presentación Análisis de Mercado Latino Insurance, VIII Conferencia Nacional de Seguros

Elaborado por: Latino Insurance

A pesar de que el mercado ecuatoriano es uno de los más pequeños de región, las estadísticas demuestran que es el mercado el porcentaje más alto de cesión de reaseguro en Latinoamérica, en el país se cede el 61% de las primas tanto en reaseguro proporcional como en reaseguro no proporcional.

GRAFICO No. 6**CUADRO DE CESIÓN DE REASEGURO EN LA REGIÓN
LATINOAMÉRICA**

Fuente: Presentación Análisis de Mercado Latino Insurance, VIII Conferencia Nacional de Seguros

Elaborado por: Latino Insurance

2.1.5 Factores Demográficos

De acuerdo al último censo poblacional realizado por el INEC en el año 2011, la población de la República del Ecuador al año 2011 asciende a 14.483.499 de personas, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, con 56.5 habitantes por km². Se estima que para el año 2020 el Ecuador tendrá una población aproximada de 17.796.000. La distribución de la población por sexo refleja un total 6'830.674 de hombres y 6'879.560 de mujeres

El promedio nacional de analfabetismo en el país está en el 6.8%. En el Ecuador se considera analfabeta a las personas mayores de 15 años que no

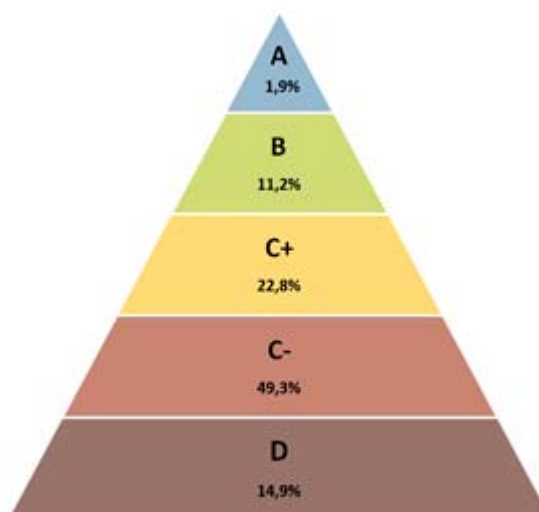
saben leer y escribir. El promedio nacional de analfabetismo digital esta en el 29.4%, se refiere a las personas que no tiene conocimientos básicos de tecnologías relacionados al manejo de computadores, internet y otros medios tecnológicos.

El índice de escolaridad en las áreas urbanas a nivel nacional, asciende a un número de años promedio de estudio de 8.92. Aproximadamente el 60% de la población se encuentra en edades entre 15 y 64 años por lo que podemos concluir que aproximadamente el 60% de la población se encuentra en edad productiva y 6.548,109 personas pertenecen a la población económicamente activa a nivel nacional.

En relación a la pobreza nacional podemos determinar, que en 2011 disminuyó en 4,0 puntos porcentuales respecto al 2010 y con respecto al 2006 la reducción fue de 9,1 puntos porcentuales.

La pobreza nacional urbana se redujo entre diciembre de 2010 y diciembre de 2011 en 5,1 puntos porcentuales, de acuerdo a los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Además según estudios realizados por la institución arriba mencionada, en una muestra de población realizada en 9,744 viviendas la población se divide en 5 estratos socio económicos que van desde estrato A siendo el más alto a estrato D siendo el más bajo con la siguiente concentración:

GRAFICO No. 7

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Elaborado por: Autores

2.1.6 Marco de Análisis Ambiental

En el ambiente existen fuerzas externas que afectan a todas las organizaciones y un cambio en una de ellas afectará directamente a la empresa, dichos cambios no pueden ser controlados por los directivos de las organizaciones, por lo que los gerentes deben tratar de adelantarse y prepararse a los posibles cambios que pudieran enfrentar, ya que las estrategias planteadas en el pasado no garantizan la estabilidad de la empresa en el futuro. Por lo tanto, se deben analizar las áreas de influencia de la empresa con el fin de realizar una planeación estratégica adecuada.

2.1.7 Ambiente Internacional

El Reaseguro se inicia de forma aislada y esporádica, según los historiadores el primer contrato de reaseguros aparece como tal en el ramo de Transportes en

1370. Fue concluido por dos comerciantes de origen Flamenco, que actuaban jurídicamente como Reaseguradores de un tercer comerciante que lo hacía como asegurador. El objeto del contrato se refería al transporte de mercadería desde Genes a Brujas.

Más adelante, la historia se refiere a las ordenanzas jurídicas de Luis XIV de Francia publicadas en 1681, donde se declara la legalidad del reaseguro.

En el siglo XVIII el Reaseguro Marítimo continua desarrollándose en Europa, sin embargo en Inglaterra en 1746 se prohíbe la práctica del Reaseguro por la falta de un marco jurídico que reglamente el negocio y por considerarlo un juego de azar y un medio para especular con las primas. La prohibición duro hasta 1864.

La Revolución Industrial resalto la necesidad de reaseguro no solo en el Ramo de Transporte, históricamente el pionero clásico de la Industria del Seguro, sino también en el Ramo de Incendio que debido a su acelerado desarrollo paso rápidamente a ser el líder de la industria.

La consecuencia inmediata fue la aparición en 1846 en Alemania de la primera Compañía cuyo objeto social fue la práctica exclusiva del Reaseguro y la constitución sucesiva de una serie de compañías dedicadas a esta actividad, algunas de ellas operando hasta nuestros días (Swiss Re 1863 – Munich Re 1880).

Quedan así sentados en la segunda mitad del Siglo XIX los fundamentos del Moderno Reaseguro. En la actualidad la industria del reaseguro ha ido creciendo de manera tan importante que se ha convertido en una actividad muy destacada en los mercados de capitales a nivel internacional, y tiene una activa participación en las bolsas de valores de Nueva York, Londres y las principales bolsas de Europa y Asia.

Esta industria con presencia internacional es la única industria solidaria a nivel mundial, ya que los reaseguradores que pagan los siniestros ocurridos en cualquier parte del mundo a pesar de que están legalmente constituidos y operan desde distintos países, principalmente en el Reino Unido, Alemania, Suiza, Estados Unidos y Bermuda brindando una cobertura global incluyendo el Ecuador.

Uno de los principales mercados de reaseguro es el Lloyd de Londres, que es una sociedad de personas naturales como jurídicas agrupados en sindicatos en cuyo nombre los suscriptores profesionales aceptan riesgos. Los corredores de seguros y reaseguros de Lloyd presentan al mercado los diferentes negocios procedentes de otros corredores e intermediarios de todo el mundo. En su conjunto los sindicatos de Lloyd constituyen una de las aseguradoras comerciales más grandes y la sexta reaseguradora más grande del mundo.

Por otro lado, existen otros reaseguradores con presencia de tipo regional que operan solamente en el mercado latinoamericano con operaciones centralizadas en Estados Unidos, México, Venezuela y Panamá.

2.1.8 Ambiente Nacional

El mercado asegurador ecuatoriano está conformado por las compañías de seguros de vida y compañías de seguros generales. Para el ejercicio 2011 la Superintendencia de Bancos y Seguros presenta una estadística que refleja a 44 compañías de seguros incluyendo compañías de vida y generales, para un mercado de primas totales de US\$ 1,336 Millones de dólares.

CUADRO No. 2

SISTEMA DE SEGUROS PRIVADOS

SERIE DE LA PRIMA NETA PAGADA (RECIBIDA) POR COMPAÑÍA

(en dólares)

No.	COMPañÍA	dic-11	No.	COMPañÍA	dic-11
1	QBE	\$ 150,421,079.38	23	COOPSEGUROS	\$ 22,093,932.30
2	EQUINOCCIAL	\$ 93,833,450.79	24	CONFIANZA	\$ 18,950,167.07
3	SUCRE	\$ 80,648,418.84	25	INTEROCEANICA	\$ 18,656,930.15
4	RIO GUAYAS	\$ 71,620,746.86	26	LA UNION	\$ 13,544,638.12
5	ACE	\$ 66,578,809.56	27	PORVENIR	\$ 12,033,978.94
6	AIG METROPOLITANA	\$ 65,732,641.88	28	CONSTITUCIÓN	\$ 11,814,804.99
7	ASEGURADORA DEL SUR	\$ 63,184,662.39	29	SWEADEN	\$ 11,294,429.45
8	PICHINCHA	\$ 59,127,290.35	30	CONDOR	\$ 11,288,979.82
9	PANAMERICANA SA	\$ 52,798,473.93	31	COLVIDA	\$ 10,717,458.52
10	UNIDOS	\$ 50,190,619.21	32	VAZ SEGUROS	\$ 8,909,756.16
11	MAPFRE ATLAS	\$ 45,091,703.03	33	BMI	\$ 8,569,359.74
12	EQUIVIDA	\$ 40,866,106.72	34	TOPSEG	\$ 8,410,587.75
13	LATINA SEGUROS	\$ 40,322,075.95	35	BUPA	\$ 8,109,998.11
14	PAN AMERICAN LIFE	\$ 35,592,448.24	36	CENSEG	\$ 5,529,838.26
15	BOLIVAR	\$ 34,477,786.73	37	BALBOA	\$ 4,351,777.12
16	ORIENTE	\$ 31,360,215.92	38	PRODUSEGUROS	\$ 3,963,207.98
17	ROCAFUERTE	\$ 30,362,899.14	39	LATINA VIDA	\$ 3,949,743.81
18	ECUATORIANO SUIZA	\$ 29,068,703.99	40	CAUCIONES S.A.	\$ 3,653,898.80
19	GENERALI	\$ 28,984,842.95	41	COLON	\$ 3,032,472.76
20	CERVANTES	\$ 25,429,226.09	42	COFACE S.A.	\$ 2,369,566.82
21	HISPANA	\$ 24,608,379.93	43	LONG LIFE SEGUROS	\$ 1,015,413.88
22	ALIANZA	\$ 23,726,027.16	44	PRIMMA	\$ 359,803.76
			Total General		\$ 1,336,647,353.35

Fuente: Balances publicados por la Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Autores

CUADRO No. 3

Compañías Extranjeras	
No.	COMPAÑÍA
1	ACE SEGUROS S.A.
2	AIG METROPOLITANA
3	BMI DEL ECUADOR
4	BUPA ECUADOR S.A.
5	CERVANTES S.A.
6	COFACE
7	CONSTITUCION.
8	COOPSEGUROS.
9	GENERALI ECUADOR S.A.
10	LATINA SEGUROS
11	LATINA VIDA
12	MAPFRE ATLAS
13	PAN-AMERICAN LIFE
14	QBE (COLONIAL)

Fuente: Presentación Análisis de Mercado Latino Insurance, VIII Conferencia Nacional de Seguros

Elaborado por: Latino Insurance

Por otro lado, existen dos compañías reaseguradoras en el mercado ecuatoriano bajo el control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros y son Compañía Reaseguradora del Ecuador S.A. y Universal Compañía de Reaseguros S.A.

CUADRO No. 4

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador:

Ranking por Primas

TOTAL MERCADO - - - Generales - Cifras Acumuladas

Valores en miles de dólares americanos

Empresa Opciones Especiales	Nov 2011			Dic 2010			Dic 2009		
	Rank.	Valor	% Merc.	Rank.	Valor	% Merc.	Rank.	Valor	% Merc.
REASECUA	1	13.27	71,26 %	1	9.80	65,05 %	1	8.84	55,23 %
UNIVERSAL	2	5.35	28,74 %	2	5.27	34,95 %	2	7.17	44,77 %
TOTAL MERCADO		18.62	100%		15.06	100%		16.01	100%

FUENTE: Balances Publicados por Superintendencia de Bancos y Seguros

ELABORADO: Autores

La Superintendencia de Bancos y Seguros es el ente de supervisión y control del sistema financiero ecuatoriano, incluido el sistema de seguros privados y el sistema nacional de seguridad social. Sus funciones las realiza mediante la aplicación de leyes, reglamentos, resoluciones y otras medidas que aplica a los sistemas que están bajo su vigilancia y control.

FUNCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS:

Controla y supervisa: sistema financiero, sistema seguro privado y sistema seguridad social. También considera bases que son utilizadas a nivel mundial, nos referimos a los Principios de Supervisión de Basilea, los cuales tienen su campo de aplicación en el ámbito bancario y también tiene su parte en los seguros con el nombre de Solvencia.

CUADRO No. 5**Tabla de instituciones que son reguladas por la S.B.S.**

N°.	SISTEMA FINANCIERO	TOTAL
1	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO	11
2	BANCOS OFF SHORE	20
3	BANCOS PRIVADOS EXTRANJEROS	6
4	BANCOS PRIVADOS NACIONALES	50
5	CASAS DE CAMBIO	24
6	COMPAÑÍAS DE TITULARIZACIÓN	1
7	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	48
8	ENTIDADES OPERATIVAS EN EL EXTERIOR	9
9	GRUPOS FINANCIERO	41
10	INSTITUCIONES FINANCIERAS PUBLICAS	10
11	MUTUALISTAS	11
12	SOCIEDADES FINANCIERAS	32
13	TARJETAS DE CRÉDITO	6
N°.	SISTEMA SEGURO PRIVADO	TOTAL
1	AGENCIAS ASESORAS PRODUCTORAS DE SEGUROS	681
2	AGENTE DE SEGUROS CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA	385
3	AGENTE DE SEGUROS SIN RELACIÓN DE DEPENDENCIA	750
4	AJUSTADORES DE SINIESTROS (PERSONAS JURÍDICAS)	70
5	AJUSTADORES DE SINISTROS (PERSONAS NATURAL)	137
6	ASEGURADORA EXTRANJERA	6
7	ASEGURADORA NACIONAL	49
8	ASEGURADORAS PUBLICAS	1
9	INSPECTORES DE RIESGOS (PERSONA JURÍDICA)	14
10	INSPECTORES DE RIESGOS (PERSONA NATURAL)	36
11	INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS (NACIONALES)	36
12	MEDICINA PREPAGADA	20
13	REASEGURADOES (NACIONALES)	2
N°.	SISTEMA SEGURO SOCIAL	TOTAL
1	FONDOS PREVISIONALES	63
2	INSTITUCIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	4
TOTAL DE INSTITUCIONES		2523

Fuente: Fuente Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador página web.

Elaborado por: Autores

VERIFICACIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS SOBRE LAS EMPRESAS ASEGURADORAS:

Supervisión: la Superintendencia de Bancos y Seguros propende a mantener un mercado estable, eficiente y equitativo, con la finalidad de proteger a los asegurados, permitiéndole:

- 1 Identificar las áreas de mayor riesgo que pudieran generar una quiebra o alerta financiera.
- 2 Prevenir problemas financieros.
- 3 Focalizar recursos donde resulten eficientes y eficaces.
- 4 Permite clasificar y analizar los riesgos de una forma metódica para tomar acciones tendientes a reducir el riesgo.

La supervisión de la Superintendencia de Bancos y seguros se desarrolla in-situ y extra-situ.

Supervisión extra-situ de las Empresas de Seguros

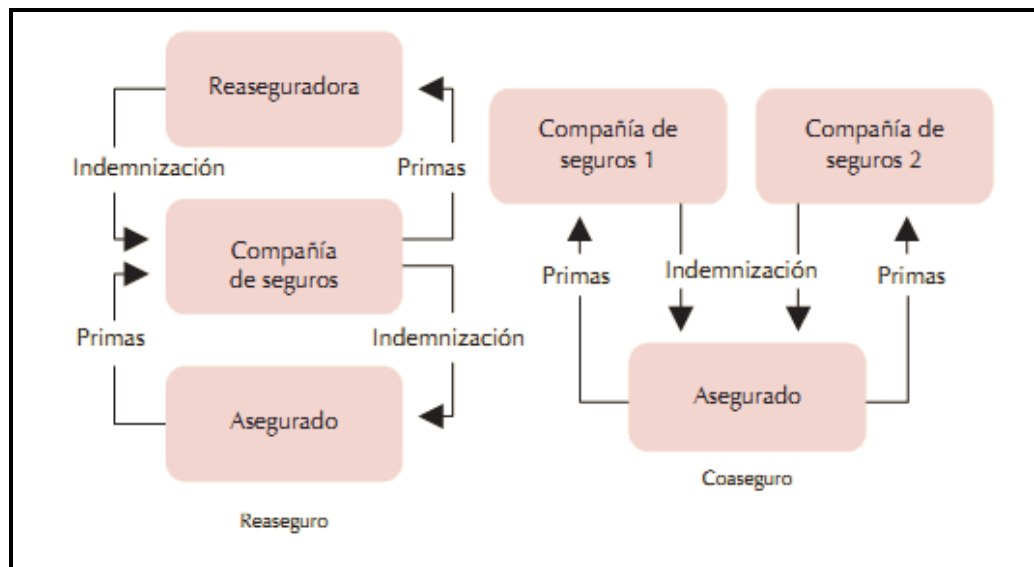
Permite un análisis técnico de la información microeconómica y macroeconómica y la proporcionada al organismo de control por partes de las entidades se evalúa:

1. Solvencia
2. Calidad de activos
3. Liquidez
4. Rentabilidad, etc.

VERIFICACIÓN IN- SITU:

Permite verificar el cumplimiento de regulaciones prudenciales:

- a. Análisis financiero,
- b. Reaseguro,
- c. Capital adecuado,
- d. Margen de solvencia,
- e. Dictámenes de auditoría externas,
- f. Indicadores técnicos financieros,
- g. test de alerta temprana. (SEGUROS)

GRAFICO No. 8**FLUJO DE DISPERSIÓN DE RIESGO BAJO SUPERVISIÓN
DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS**

Fuente: Fuente Banco de la República pagina web.

Elaborado por: Autores

En el siguiente cuadro se describe las principales empresas intermediarias de reaseguros legalmente establecidas en el Ecuador:

CUADRO No. 5**INTERMEDIARIOS DE RESEGUROS, RANKING 2010**

Intermediarios de Reaseguros					
FECHA DE CORTE: 31/12/2010					
No.	RAZON SOCIAL	Código	Credencial	Valor US\$	Porcentaje
1	RE-INNOVATION INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A	3302	00034	2166029.61	28.14
2	SECURITY-RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A	2568	00030	1550427.28	20.14
3	COOPER GAY ECUADOR C.A.INTERMEDIARIO DE REASEGUROS	2567	00029	1521657.71	19.77
4	SOLUTIONS RE CIA. LTDA. INTERMEDIARIA DE REASEGUROS	2551	00006	439270.56	5.71
5	CLSARE ECUADOR S.A. INTERMEDIARIO DE REASEGUROS	2553	00010	437864.96	5.69
6	COMPANIA INTERMEDIARIA DE REASEGUROS ROYALTY RE S.A..	2571	00033	429576.63	5.58
7	CORRAMER S.A	2545	00015	319485.02	4.15
8	IRIS DEL ECUADOR S.A. INTERMEDIARIO DE REASEGUROS	3716	10001	275344.32	3.58
9	EURO AMERICAN RE ECUADOR C.A. INTERMEDIARIO DE RESGUROS	2570	00032	254615.53	3.31
10	GODELAR INTERNATIONAL BROKER S.A. INTERMEDIARIO DE REASEGUROS	3763	00038	78528.01	1.02
11	REASESORES INTERMEDIARIA DE REASEGUROS S.A	2556	00014	73344.38	.95
12	INTERE CIA. LTDA. INTERMEDIARIA DE REASEGUROS	2564	00026	71549.82	.93
13	TREATYRE CIA. LTDA. INTERMEDIARIO DE REASEGUROS	3707	00037	46230.90	.6
14	CONFIDENTIAL REINSURANCE CONFIRANCE S.A INTERMEDIARIA DE	2561	00022	32495.80	.42
		TOTAL		7696420.53	

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros**Elaborado por:** Autores**2.1.9 Ambiente Industrial**

Es importante para efectos del análisis industrial recordar algunos conceptos relevantes con respecto al seguro y los diferentes actores que participan en esta industria.

CONCEPTO DE SEGURO:

El Decreto Supremo 1147 define al contrato de seguro de la siguiente manera:

El seguro es un contrato mediante el cual una de las partes, el asegurador, se obliga, a cambio del pago de una prima, a indemnizar a la otra parte, dentro de los límites convenidos, de una pérdida o un daño producido por un acontecimiento incierto; o a pagar un capital o una renta, si ocurre la eventualidad prevista en el contrato.⁶

Es una actividad económica/financiera por medio de la cual se proporciona el servicio de convertir diferentes riesgos a los que se encuentran expuestos los patrimonios, en gastos periódicos que pueden ser presupuestados por las personas aseguradas.⁷

El contrato del seguros, es un acuerdo que se realiza entre dos partes el contratante que será el asegurado y la entidad aseguradora, se trata de un contrato de adhesión y de tipo consensual, en el cual se especifican la los derechos y obligaciones de ambas partes y las condiciones bajo el cual se realiza el acuerdo.

Por medio de este contrato las partes se comprometen: el asegurado al pago de una prima y la entidad aseguradora a pagar un siniestro si este llegase a ocurrir a fin cubrir un perjuicio económico para el asegurado de acuerdo a las condiciones definidas en el contrato de seguro.

⁶ Artículo 1. Decreto Supremo 1147. Registro Oficial 123 de 7 de diciembre de 1963.

⁷ G., CABANELLAS. (2002). *Diccionario Jurídico Elemental*. Editorial Heliasta.

CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO DE SEGUROS

El contrato de seguros contempla los siguientes elementos o características, tal es así que el contrato es:

- **De adhesión.**- en virtud de que las pólizas de seguros son instrumentos con clausulados preestablecidos, en las que no existe un proceso real de negociación entre las partes y las partes aceptan o rechazan las condiciones preestablecidas.
- **Consensual:** Tiene que haber consentimiento de ambas partes.
- **Bilateral:** Ambas partes se obligan recíprocamente.
- **Aleatorio:** Las partes participan de una ganancia o se garantizan una pérdida en caso de producirse una pérdida.
- **Oneroso:** Cada una de las partes tendrá una prestación a cambio de la otra.
- **Buena fe:** El acuerdo debe prevalecer la honestidad de ambas partes sobre todo en lo que se refiere a la interpretación del asegurador.

CONCEPTO DE ASEGURADORA:

Es una sociedad legalmente establecida que se compromete a través de un contrato o póliza de seguro a brindar una compensación o indemnización a sus asegurados cuando estos sufren un siniestro súbito e imprevisto que genera una pérdida económica. Con el fin de realizar una eventual indemnización en caso de siniestro, la entidad aseguradora recibe a cambio el pago de una prima anual para asumir el riesgo de sus clientes o asegurados.

La ley General de Seguros del Ecuador define a las empresas de seguros de acuerdo a lo siguiente:

Art. 3.- Son empresas que realicen operaciones de seguros las compañías anónimas constituidas en el territorio nacional y las sucursales de empresas extranjeras, establecidas en el país, en concordancia con lo dispuesto en la presente Ley y cuyo objeto exclusivo es el negocio de asumir directa o indirectamente o aceptar y ceder riesgos en base a primas. Las empresas de seguros podrán desarrollar otras actividades afines o complementarias con el giro normal de sus negocios, excepto aquellas que tengan relación con los asesores productores de seguros, intermediarios de seguros y peritos de seguros con previa autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las empresas de seguros son: de seguros generales, de seguros de vida y las que operaban al 3 de abril de 1998 en conjunto en las dos actividades. Las empresas de seguros que se constituyeron a partir del 3 de abril de 1998, sólo podrán operar en seguros generales o en seguros de vida.

Las de seguros generales.- Son aquellas que aseguren los riesgos causados por afecciones, pérdidas o daños de la salud, de los bienes o del patrimonio y los riesgos de fianza o garantías.

Las de seguros de vida.- Son aquellas que cubren los riesgos de las personas o que garanticen a éstas dentro o al término de un plazo, un capital o una renta periódica para el asegurado y sus beneficiarios. Las empresas de seguros de vida, tendrán objeto exclusivo y deberán constituirse con capital, administración y contabilidad propias. Las empresas de seguros que operen conjuntamente en los ramos de seguros generales y en el ramo de seguros de vida, continuarán manteniendo contabilidades separadas.⁸

CONCEPTO DE RIESGO:

El concepto de riesgo está ligado a la incertidumbre, es un hecho futuro al cual está expuesta una persona natural y/o jurídica que ocurre al azar, de manera imprevista y que produce un daño o un siniestro y cual conlleva una pérdida económica, el riesgo para que pueda ser objeto de ser transferido a un seguro tiene que tener las siguientes características:

- **ALEATORIO:** Se desconoce su posibilidad de ocurrencia.
- **POSIBLE:** No debe ser imposible, tiene que ser tangible.

⁸ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. *Art 3. Ley General de Seguros Codificación.*

- **CONCRETO:** Objetivo en sus características.
- **LICITO:** Debe estar de acuerdo a las leyes, la moral. (no debe existir fraude).
- **FORTUITO:** Ajeno a la voluntad humana.
- **CONTENIDO ECONÓMICO:** el riesgo se debe producir una necesidad económica que conlleve a una indemnización, que se puede valorar.

CONCEPTO DE INTERÉS ASEGURABLE.- Este concepto se manifiesta, en la necesidad de cobertura de un riesgo, el mismo que debe demostrar una relación entre el bien y el asegurado o el contratante, es la relación lícita de carácter económico entre el objeto que se asegura y la persona que lo asegura es decir el interés asegurable es la justificación económica que permite generar un contrato de seguros para precautelar un riesgo que afecte un determinado patrimonio.

CONCEPTO DE BIEN ASEGURADO.- Es el objeto en el cual se ejercerá la cobertura estipulada en el contrato de seguros.

CONCEPTO DE SOLVENCIA.- La solvencia, de manera general, se refiere a la capacidad financiera de una empresa para hacer frente a sus obligaciones

en tiempo y en forma, y puede conceptuarse como la suficiencia de los activos sobre los pasivos asumidos.⁹

GRAFICO No. 9

ACTORES DE LA INDUSTRIA ASEGURADORA



Fuente: Fuente Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador página web.

Elaborado por: Autores

ASPECTOS LEGALES DEL REASEGURO

Los reaseguros son contratos bilaterales entre reasegurado y reasegurador, sujetos a las condiciones particulares detalladas en el contrato o Nota de Cobertura. Muchas veces estos contratos están firmados por entidades domiciliadas en el extranjero; sujetos a jurisdicción en el país del domicilio del reasegurador sino se ha especificado lo contrario.

Ley aplicable al Contrato:

Normalmente debe ser aplicable la Ley y Jurisdicción ecuatoriana o la jurisdicción del país del domicilio del reasegurador firmante de cada contrato,

⁹ G., CABANELLAS. (2002). *Op. Cit.*

por lo general para resolver cualquier divergencia se establece una cláusula de arbitraje a fin de lograr una resolución rápida y menos costosa entre las partes de cualquier conflicto en lugar de llevar las diferencias a cortes internacionales.

La cláusula de arbitraje puede resolver las diferencias entre las partes, pero no puede tratar temas tales como la nulidad de un contrato o su ilegalidad.

Indemnización:

Los contratos de reaseguro funcionan bajo el principio de indemnización monetaria. Los reaseguradores se obligan a indemnizar, según los términos establecidos en el contrato de reaseguro. No existe en el contrato de reaseguro la posibilidad de reparación o reposición del bien siniestrado.

Interés reasegurable:

Bajo un contrato de reaseguro, el interés reasegurable se refiere a la pérdida que puede sufrir el reasegurado o compañía de seguros bajo la póliza emita por él a favor de sus clientes o asegurados. Si no existe póliza de seguros no se ha materializado el reaseguro.

Principio de Solidaridad o Comunidad de Suerte

Todas decisiones que sin mala fe sean adoptadas por el reasegurador, respecto a los negocios que ceda a sus reaseguradores: Tarifa de Primas aplicables,

cobertura de riesgos no expresamente excluidos en el tratado, aceptación de siniestros, pagos de indemnizaciones, etc., obligan a tales reaseguradores, como si se tratase de decisiones adoptadas por ellos mismos.¹⁰

Es generalmente aceptado que la suerte de reasegurador y reasegurado se rijan bajo un principio de solidaridad, es decir que cuando se produce una circunstancia que beneficia o perjudica a uno de los dos, también debe beneficiar o perjudicar al otro, es decir tanto reasegurado como reasegurador deben correr la misma suerte. Este principio aplicara siempre que el reasegurado actúe de buena fe con respecto a los riesgos que cede al reasegurador, el manejo de primas, las exclusiones de los contratos y el manejo de los siniestros.

Cabe mencionar que todos los contratos de reaseguro contemplan la exclusión de pagos Ex – Gratia que limita la obligación del reasegurador a indemnizar pago alguno que no se encuentre debidamente justificado dentro de las condiciones contractuales, es decir que si la cedente o reasegurado tiene la necesidad de realizar un pago de una indemnización u obligación que no se encuentra técnica ni contractualmente cubierta por motivos comerciales, el reasegurador no estará obligado a pagar dicha indemnización. Ahora bien, si el reasegurado es obligado a pagar una indemnización por orden de autoridad ya sea por la vía administrativa o judicial el reasegurador deberá correr con la suerte de la cedente.

¹⁰ MANUAL BÁSICO DE SEGUROS. (1982). Editorial Mapfre. p. 176.

Por otro lado, es importante resaltar la autonomía de los contratos de reaseguro, ya que contractualmente el reasegurador tiene relación únicamente con el reasegurado a través del contrato de reaseguro expresado en la nota de cobertura, sin embargo no tiene relación contractual con el asegurado ya que las obligaciones derivadas del contrato de seguro expresadas en la póliza de seguro obligan al asegurador directo mas no a sus reaseguradores.

EVALUACIÓN Y PROCEDIMIENTOS DEL REASEGURO

Para efectos de determinar en qué medida el programa y las políticas de reaseguro de la compañía le proporcionan una adecuada protección, en relación a la naturaleza y monto de los riesgos involucrados, se debe evaluar, los siguientes aspectos:

- Se debe determinar en qué medida los contratos de reaseguro vigentes le proporcionan a la compañía una adecuada estabilidad en sus resultados y una protección suficiente en caso de riesgos catastróficos o de cúmulos o por evento.
- Así mismo, se evalúa si los montos retenidos por tipo de riesgo y totales por compañía con el objetivo de asegurar la estabilidad de resultados y su capacidad de absorber pérdidas inesperadas.
- Se debe establecer las necesidades de reaseguro de la compañía privilegiando la estabilidad de los resultados, protección por pérdida

catastrófica y por evento, mayor capacidad para contratar mayores riesgos, incremento de cartera de clientes para una mayor penetración de mercado y como mecanismo de financiamiento a través del apalancamiento en el flujo de caja que brindan los reaseguradores mediante el pago diferido de saldos en los contratos de reaseguro.

- Se debe realizar una estimación de la pérdida máxima probable tomando en cuenta los siniestros más relevantes para cada ramo, a efectos de determinar si los montos reasegurados son apropiados en relación a la naturaleza y monto de los riesgos.
- Se debe evaluar continuamente la calidad, solvencia y estabilidad de los reaseguradores utilizando la última calificación de rating vigente para cada reasegurador, lo cual permite monitorear el performance de los reaseguradores en el tiempo y reaccionar a tiempo en caso de que el reasegurador pudiera enfrentar problemas financieros que puedan poner en riesgo la estabilidad de la compañía de seguros en caso de ocurrir un siniestro y que sus reaseguradores no estén en capacidad de responder.

Principales compañías calificadoras de rating internacionales con sus respectivos estándares de calificación:

- **Standard & Poor's**

AAA	Superior
AA-, AA, AA+	Excelente
A-, A, A+	Bueno
BBB-, BBB, BBB+	Adecuado

- **A.M. Best**

A++, A+	Superior
A, A-	Excelente
B++, B +	Muy Bueno

- **Duff & Phelps Credit Rating C.O.**

AAA	Superior
AA-, AA, AA+	Excelente
A-, A, A+	Bueno
BBB-, BBB, BBB+	Adecuado

2.2 ANÁLISIS EXTERNO

2.2.1 Categoría de Participantes y Fuerzas Competitivas

De acuerdo a la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter la empresa debe analizar sus objetivos y los recursos con los que cuenta frente a estas fuerzas que determinaran la rentabilidad de un mercado o de un determinado nicho de mercado.

Por lo tanto, en este capítulo analizaremos la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación con los clientes, el poder de negociación con los proveedores y la amenaza de productos sustitutos.

2.2.1.1 Competencia - Rivalidad Interna

De acuerdo al ranking de intermediarios de reaseguros según registros de la Superintendencia de Bancos y Seguros existen 14 intermediarios debidamente constituidos en el Ecuador, que se encuentran operando activamente en el mercado. Según la información oficial del mercado de intermediación el total de comisiones generado en el año 2010 ascendió a USD 7.6 millones de dólares en donde el 80% del mercado está concentrado en los primeros 5 corredores y apenas el 20% del mercado se concentra en los 9 restantes cada uno con participaciones de mercado inferiores al 5%. Cabe mencionar que si analizamos a los intermediarios con las mayores participaciones de mercado encontramos cierto grado de especialización o apetito por un determinado segmento del mercado.

En el caso de Re-Innovation es una compañía 100% de capital local y cuenta con una participación de mercado del 28%, su principal enfoque es el negocio facultativo proveniente del sector privado, principalmente de los ramos de Danos, Responsabilidad Civil, Casco Aéreo, Casco Marítimo y Transporte.

Security Re, también una compañía de capital local cuenta con una participación del 20% del mercado y su enfoque principal son los negocios facultativos derivados del sector estatal, los principales ramos en los cuales opera son Daños, Energía con respecto a plantas de generación y distribución y Líneas Financieras. Sus principales clientes dada la coyuntura estatal son Seguros Sucre y Seguros Rocafuerte, cuentan también con una representación para Ecuador de Lockton un importante corredor de Londres.

En tercer lugar en el ranking aparece Cooper Gay Ecuador una compañía subsidiaria de la multinacional Cooper Gay Ltd del Reino Unido con una participación de mercado del 20%, su principal enfoque es el negocio de contratos automáticos y catastróficos con una participación muy limitada en el negocio facultativo.

Por otro lado, en cuarto lugar aparece Solutions Re una compañía de capital local con participación del 6%, cuyo enfoque radica en el negocio facultativo con participación mixta tanto en el negocio estatal como en el negocio privado. Sus principales ramos son Transporte, Daños, Casco Aéreo y Responsabilidad Civil.

En el quinto lugar aparece Olsa Re compañía de capital Peruano-Ecuatoriano, con oficinas en varios de países de la región con una participación de mercado del 6%, su enfoque es el negocio facultativo principalmente en las líneas de Casco de Buque, Vehículos Pesados y Equipo y Maquinaria.

Del análisis realizado el 20% del mercado de los intermediarios se encuentra repartido entre los corredores más pequeños del mercado con participación inferiores al 5%, por tanto, podemos concluir que existe una altísima rivalidad entre los corredores más grandes que acaparan el mercador de reaseguros. Sin embargo, desde la perspectiva de la empresa, Re-Innovation tiene aun un gran potencial de crecimiento dado que el alto grado de competencia tiende a que los corredores pequeños tengan menores oportunidades de permanencia en el largo plazo debido a los altos costos de operación del negocio. Por otro lado, la empresa no ha explorado otros nichos de mercado importantes como son el sector estatal y el negocio de contratos donde no tiene una activa participación, ambos segmentos con una altísima concentración de primas de reaseguro.

Es importante mencionar que las estadísticas oficiales no muestran aquellos negocios realizados por intermediarios de reaseguro extranjeros debidamente autorizados por la Superintendencia de Bancos y seguros para gestionar colocaciones de reaseguro con compañías de seguros legalmente establecidas en el Ecuador.

Cabe mencionar, que los intermediarios extranjeros no están obligados a reportar a la Superintendencia de Bancos y Seguros la producción realizada, toda vez que si bien deben registrarse ante dicha entidad de control, no están controlados directamente por la Superintendencia ya que no tiene jurisdicción fuera de territorio ecuatoriano. Por lo que existe una porción importante del mercado que no se puede estimar ya que está

colocada a través varios corredores extranjeros como son Willis Re, Guy Carpenter, AON Ltda. y JLT entre otros. Los principales negocios colocados con intermediarios extranjeros se originan en el negocio estatal.

CUADRO No. 6

RANKING DE INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS NACIONALES

Intermediarios de Reaseguros					
FECHA DE CORTE: 31/12/2010					
Nº	RAZÓN SOCIAL.	Código entidad	Credencial	Valor US\$	% Porcentaje
1	RE-INNOVATION INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.	3302	00034	2166029.61	28.14
2	SECURITY-RE INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.	2568	00030	1550427.28	20.14
3	COOPER GAY ECUADOR C.A.INTERMEDIARIO DE REASEGUROS	2567	00029	1521657.71	19.77
4	SOLUTIONS RE CIA. LTDA. INTERMEDIARIA DE REASEGUROS	2551	00006	439270.56	5.71
5	OLSARE ECUADOR S.A. INTERMEDIARIO DE REASEGUROS	2553	00010	437864.96	5.69
6	COMPAÑIA INTERMEDIARIA DE REASEGUROS ROYALTY RE S.A.	2571	00033	429576.63	5.58
7	CORRAMER S.A.	2545	00015	319485.02	4.15
8	IRIS DEL ECUADOR S.A. INTERMEDIARIO DE REASEGUROS	3716	10001	275344.32	3.58
9	EURO AMERICAN RE ECUADOR C.A. INTERMEDIARIO DE RESGUROS	2570	00032	254615.53	3.31
10	GODELAR INTERNATIONAL BROKER S.A. INTERMEDIARIO DE REASEGUROS	3763	00038	78528.01	1.02
11	REASESORES INTERMEDIARIA DE REASEGUROS S.A.	2556	00014	73344.38	.95
12	INTERE CIA. LTDA. INTERMEDIARIA DE REASEGUROS	2564	00026	71549.82	.93
13	TREATYRE CIA. LTDA. INTERMEDIARIO DE REASEGUROS	3707	00037	46230.90	.6
14	CONFIDENTIAL REINSURANCE CONFIRANCE S.A. INTERMEDIARIA DE	2561	00022	32495.80	.42
		TOTAL		7696420.53	

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, pagina web

Elaborado por: Superintendencia de Bancos y Seguros

2.2.1.2 Proveedores - Poder Negociador

El poder de negociación frente al reasegurador depende en gran medida del portafolio global que el intermediario esta en posibilidad de ofrecer a sus proveedores, es decir mientras más volumen de negocio representa el intermediario este estará mejor posicionado que sus competidores. Sin embargo, también depende del resultado que genere el portafolio si la cartera representa una utilidad muy importante para el reasegurador este estará dispuesto a realizar concesiones especiales y mirara el negocio con mayor flexibilidad a la hora de pactar las condiciones técnicas y económicas y al momento de negociar las comisiones, siendo estas más o menos favorables dependiendo de la calidad del portafolio, es decir que una cartera con siniestralidad elevada no permitirá mayor poder de negociación con los reaseguradores.

Por otro lado, hoy por hoy existe un exceso de capacidad de reaseguro en el mercado es decir que existe una sobre oferta de reaseguro que según los principios de la ley de oferta y demanda que auto regulan los mercados brindan en ciertos casos mayor poder de negociación dada la altísima competencia que existe en los mercados internacionales. Esto depende de cierta manera de los ciclos del mercado de reaseguro ya que el mercado es cambiante en función de los buenos o malos resultados de la industria.

GRAFICO No. 10**CUADRO DEL CICLO DE LOS MERCADOS DE REASEGURO**

Fuente: Curso Básico de Reaseguros, Re-Innovation S.A., David Riofrio P.

Elaborado por: Autores

2.2.1.3 Productos Sustitutos – Presión de los Sustitutos

Dado el giro del negocio los productos sustitutos no aplican en este mercado, ya que no existe en el mercado un producto similar al reaseguro que pueda reemplazar la necesidad de las compañías de seguros de transferir el riesgo asumido por ellos. Sin embargo, las compañías de seguros si están en capacidad de reemplazar al intermediario de reaseguro al realizar colocaciones directas con el reasegurado, salvo en el caso de Londres ya que por regulaciones de ese mercado para acceder al mismo se debe realizar la colocación a través de un corredor de reaseguros debidamente acreditado.

2.2.1.4 Clientes – Poder Negociador

El poder de negociación del intermediario de reaseguros está limitado por la oferta del mercado, ya que los clientes o compañías de seguros tienen un alto poder de negociación en la medida que puedan encontrar el mismo nivel de respaldo, asesoría y confianza de otro proveedor, por lo tanto la cedente está en capacidad de ejercer presión para mejorar las condiciones técnicas y económicas del negocio.

Por lo tanto, dado que todos los intermediarios de reaseguro del mercado estarían en principio en la misma capacidad de ofrecer una solución de reaseguros que cubra con las características indicadas, es necesario alcanzar una grado de especialización en un determinado ramo de negocio o segmento en el cual el intermediario tenga mayor oportunidad de negociar términos más favorables a su favor, esto le permite también al intermediario posicionarse frente a sus reaseguradores como un jugador muy importante en un determinado tipo de negocio y obtener también condiciones favorables en base a un volumen importante de negocio que se puede canalizar a través de su intermedio.

2.2.1.5 Nuevos Integrantes - Barreras de Ingreso

En relación a las barreras de ingreso que pueda enfrentar un nuevo competidor potencial están determinadas en primer lugar por los requerimientos establecidos en las leyes, reglamentos y resoluciones

inherentes a la Ley de Seguros del Sistema de Seguro Privado y su respectiva codificación, en primer lugar deberán cumplir las exigencias de capital mínimo US\$ 40,000 para un intermediario nacional legalmente constituido en el país o US\$ 500,000 para un intermediario extranjero que deberá registrarse ante la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador cumpliendo además con todos los requisitos detallados más adelante.

CUADRO No. 7

REQUISITOS PARA ESTABLECER UN INTERMEDIARIO DE REASEGURO NACIONAL

<p style="text-align: center;">REPUBLICA DEL ECUADOR SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS</p> <p>SECCIÓN III.- DE LOS INTERMEDIARIOS DE REASEGUROS</p> <p>PARÁGRAFO I.- REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE CREDENCIALES</p> <p>ARTÍCULO 28.- Los intermediarios de reaseguros para ejercer su actividad deben previamente constituirse ante la Superintendencia de Bancos y Seguros como compañías de comercio, para lo cual requerirán de la Superintendencia de Compañías, previo a la aprobación de la razón social o denominación objetiva, una certificación de que no existe registro previo del nombre propuesto, o similitud con las denominaciones existentes.</p> <p>Además deben tener como única actividad la de gestionar y colocar reaseguros y retrocesiones para una o varias empresas de seguros o compañías de reaseguros.</p> <p>Para la obtención de la credencial deben cumplir con los mismos requisitos establecidos en los numerales 6.1, 6.2, 6.3, 6.4 y 6.5 del artículo 6 de este capítulo. (renumerado y reformado con resolución No. JB-2009-1242 de 2 de febrero del 2009 y renumerado con resolución No. JB-2011-2065 de 24 de noviembre del 2011)</p> <p>PARAGRAFO II.- FACULTADES Y REPRESENTACIÓN</p> <p>ARTÍCULO 29.- Los intermediarios de reaseguros para representar al reasegurador o intermediario internacional de reaseguros en el Ecuador, acreditarán ante la Superintendencia de Bancos y Seguros que tienen amplias facultades y que la actividad de su representada se encuentra sometida a las leyes y reglamentos vigentes sobre la materia en su país de origen. Lo anterior lo justificarán mediante la presentación de documento escrito debidamente legalizado ante las autoridades competentes y traducidas al idioma español conforme a lo dispuesto en la Ley de Modernización del Estado y Privatizaciones de la Iniciativa Privada.</p> <p>Estos intermediarios solamente podrán representar a reaseguradores e intermediarios de reaseguros internacionales inscritos en la Superintendencia de Bancos y Seguros, de acuerdo a las normas vigentes para tal efecto. (renumerado con resolución No. JB-2009-1242 de 2 de febrero del 2009 y con resolución No. JB-2011-2065 de 24 de noviembre del 2011).</p>

REQUISITOS PARA EL REGISTRO DE INTERMEDIARIOS EXTRANJEROS

CAPITULO SEGUNDO.- DEL REGISTRO DE INTERMEDIARIOS INTERNACIONALES DE REASEGURO

Artículo 8.- Los intermediarios de reaseguros domiciliados en el exterior que tengan más de tres años de operación ininterrumpida e interés de gestionar la colocación de reaseguros o retrocesiones de empresas de seguros y compañías de reaseguros constituidas o establecidas legalmente en el Ecuador, solicitarán al Superintendente de Bancos, su inscripción en el registro que llevará la Intendencia Nacional de Seguros de esta Superintendencia de Bancos, directamente o por medio de cualquier empresa de seguros o compañía de reaseguros e intermediarios de reaseguros domiciliados en el país, o cualquier persona natural o jurídica que ostente su representación legal.

A la solicitud de inscripción deberá acompañar los siguientes documentos:

- a) Declaración certificada del representante legal de la sociedad intermediaria sobre el monto de capital pagado, el cual no podrá ser inferior a quinientos mil dólares norteamericanos (US\$500.000).
- b) Copia auténtica de la escritura de constitución de la sociedad intermediaria y de las modificaciones del pacto social, debidamente legalizados por la autoridad competente del país de origen.
- c) Copia de la inscripción social en el Registro de Comercio respectivo, con certificación de su vigencia y de la facultad para realizar intermediación de reaseguros de empresas del extranjero, autenticada por un representante de la misión diplomática del Ecuador en dicha nación, si la hubiere.
- d) Certificado de la autoridad competente acreditando que su actividad se ajusta a las leyes y reglamentos sobre la materia en el país de origen.
- e) Estados financieros auditados por empresas auditoras externas con operaciones internacionales, memorias o informes anuales, correspondientes a los tres últimos años.
- f) Prueba fehaciente de haber suscrito y estar vigente una póliza de seguros de responsabilidad civil profesional.

Artículo 9.- Para la renovación anual de la inscripción en el Registro, los intermediarios de reaseguros domiciliados en el exterior, dentro de los noventa días siguientes al cierre del ejercicio del año anterior, o de la fecha de aprobación por parte de la institución supervisora del país de origen en los casos que proceda, remitirán a la Superintendencia de Bancos los estados financieros auditados por empresas auditoras externas con operaciones internacionales, las memorias o informes anuales, el certificado actualizado de la entidad competente del país de origen, acreditando que se halla operando normalmente, autenticado por un representante de la misión diplomática del Ecuador en el país de origen, si la hubiere; y la prueba fehaciente de mantener vigente la póliza de seguro de responsabilidad civil profesional.

CAPITULO TERCERO.- DE LA REPRESENTACIÓN

Artículo 10.- Las entidades e intermediarios internacionales de reaseguro o de retrocesión podrán mantener representaciones permanentes en el país, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en las leyes vigentes, y la inscripción en los registros que para el efecto mantendrá la Intendencia Nacional de Seguros de esta Superintendencia de Bancos.

Artículo 11.- Los intermediarios internacionales de reaseguros podrán ser representados por intermediarios de reaseguros del Ecuador, para lo cual deberán conferir el respectivo poder, el mismo que será sometido a aprobación y registro de la Intendencia Nacional de Seguros de esta Superintendencia de Bancos.

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 12.- En cada caso, el Superintendente de Bancos podrá requerir los antecedentes y documentos adicionales que estime conveniente para decidir sobre la solicitud de inscripción o de renovación de registro.

Artículo 13.- El requisito de inscripción y de renovación de registro rige tanto para la matriz de la entidad o intermediario internacional de reaseguro o de retrocesión, como para sus subsidiarios, filiales, sociedades, o miembros de un grupo, establecidos en el país de origen o en otros países. El requisito de inscripción y renovación de registro de El Lloyd's de Londres se realizará como institución.

Artículo 14.- Aceptada la solicitud, se inscribirá o renovará en el Registro correspondiente a la entidad o intermediario internacional de reaseguro o de retrocesión solicitante y al o los representantes legales de éstos, en su caso, comunicando así a los interesados y al mercado asegurador nacional.

Se entenderá perfectamente válida toda comunicación sobre inscripción o renovación de registro que se haga constar en el e-mail o en la website de la Superintendencia de Bancos.

Artículo 15.- Las solicitudes de inscripción o de renovación de registro, los certificados y las pruebas establecidas en estas normas deberán encontrarse en idioma castellano; o traducidas a éste en forma legal, acompañados de la versión en idioma extranjero.

Artículo 16.- La persona que solicite podrá consultar los documentos de carácter general presentados a la Superintendencia de Bancos por las entidades o intermediarios internacionales de reaseguro o retrocesión inscritos.

Artículo 17.- La Superintendencia de Bancos revocará automáticamente la inscripción de las entidades e intermediarios internacionales de reaseguro o de retrocesión y la de los representantes en el Ecuador de las personas jurídicas antes señaladas, si no presentan anualmente dentro del plazo estipulado, las solicitudes de renovación de inscripción en el Registro respectivo, acompañadas de los documentos habilitantes, según los casos, o por incumplimiento injustificado de las obligaciones que imponen la Ley General de Seguros o cualquier otra norma emitida por la Superintendencia de Bancos.

DEROGATORIA

Artículo 18.- Derogar la resolución No. SB-INS-98-272 de 30 de julio de 1998.

Artículo 19.- La presente resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE EN EL REGISTRO OFICIAL.- Dada en la Superintendencia de Bancos, en Quito, Distrito Metropolitano, a los nueve días del mes de enero del año dos mil uno.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros
Elaborado por: Autores

En resumen consideramos que los nuevos integrantes son una amenaza latente, si bien las barreras de ingreso están determinadas según lo indicado anteriormente estas no son podrán ser sobrepasadas por cualquier persona natural o jurídica, pero un nuevo integrante que tenga los recursos tanto económicos como técnicos, sin duda será una amenaza permanente. Por otro lado el rápido crecimiento de la industria, que es considerablemente pequeña para la región, no deja de ser un nicho atractivo para muchas Compañías que quisieran establecerse como tal y operar legalmente en el Ecuador o desde fuera de este en el caso de intermediarios extranjeros.

2.2.1.6 Mega Fuerza Gobierno – Presión, Control y Regulación

Según manifestamos en el capítulo anterior el gobierno controla y regula a los actores de la industria a través de la Superintendencia de Bancos y Seguros, por lo que la presión y regulación que tiene a su cargo no puede considerarse una amenaza sino más bien una garantía para poder desarrollar libremente la libre competencia y garantizar la solvencia y seriedad del mercado.

Sin embargo el Gobierno hoy por hoy interviene en el Sistema de Seguro Privado a través de sus dos compañías Seguro Sucre y Seguros Rocafuerte, en principio las compañías del estado que lideran los seguros en materia de cuentas públicas, situación que no ha sido bien recibida por el mercado internacional de reaseguros, ya que el Estado se ha convertido

en juez y parte de la actividad aseguradora en este segmento ya que es asegurado, asegurador y supervisor a través de la Superintendencia, lo cual puede considerarse poco transparente para el manejo del seguro estatal en el Ecuador, ya que en cualquier caso la autoridad podría ejercer presiones para que por razones políticas se pague uno u otro siniestro que técnicamente carece de cobertura, lo cual ha alejado a varios reaseguradores del mercado ecuatoriano.

Por otro lado, el Gobierno se encuentra empeñado en fortalecer el mercado de seguros del Ecuador por lo que se han dictado normas y reglamentos a través de la Superintendencia con el fin de lograr condiciones de solvencia mínimos a través de regulaciones de capital mínimo, constitución de reservas e inversiones obligatorias lo cual obliga al mercado de seguros a realizar esfuerzos importantes para permanecer en el mercado, por lo que se espera que muchas compañías pequeñas que no cuentan con los suficientes recursos tiendan a desaparecer.

2.2.2 La Red de Valores

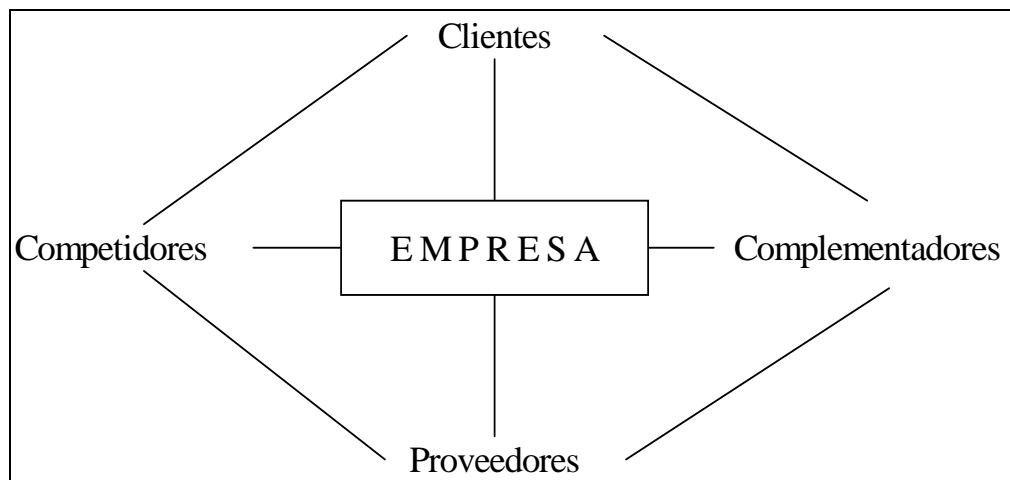
En este estudio se topan 4 temas ya revisados en puntos anteriores que son los Clientes, Competencia, Proveedores y Complementadores que no son sino el entorno o un conjunto de factores que van de la mano y que se interrelacionan entre sí para satisfacer las necesidades insatisfechas a través de la Empresa.

La red de valor es una importante herramienta de análisis que sirve para planificación estratégica. El objetivo que se persigue es el de maximizar la

creación de valor mientras se minimizan los costos. Si lo que buscamos es generar valor para el consumidor, los análisis para aminorar los costos deben también tener un límite, ya que al contrario de generar valor, estas decisiones pueden afectar la calidad de la oferta.

Esta herramienta permite revisar las distintas actividades que ayudan a generar una ventaja competitiva, frente a los competidores, el tener ventaja sobre la competencia se traduce en mantener rentabilidad por encima de los mismos en el sector industrial en el cual nos desarrollamos.

GRAFICO No. 11



Fuente: Material, Estrategias 9no Nivel, Ing. Leonardo Avila.

Elaborado por: Autores

2.2.2.1 Complementadores

En este tipo de negocio, los complementadores son productos que generan una necesidad de contratar un determinado tipo de seguro, por ejemplo un Banco cuando otorga una línea de crédito a una industria exige a su cliente como garantía que la planta industrial se encuentre

debidamente asegurada, así mismo se requiere de dicha garantía en el caso de un crédito hipotecario en el caso de una vivienda o el caso de un crédito automotriz.

Esta necesidad se puede presentar también en el caso de compañías de leasing en caso de aviación o en el caso de contratos públicos o privados que requiere de una fianza para garantizar el buen uso del anticipo y el cumplimiento del contrato. En el caso de un seguro de vida esto se ve reflejado también en el desgravamen para garantizar una obligación en caso de muerte del titular.

Así mismo, en el caso de nuestro giro de negocio podemos definir a los brokers internacionales con quienes mantenemos relaciones comerciales, representaciones o alianzas estratégicas como un complementador de nuestros servicios ya que nuestra gestión a nivel local se complementa con la gestión que realiza nuestro aliado para ciertos tipos de negocios en el mercado internacional. El cliente valorara mucho más mi servicio si mi complementador en el exterior goza de gran prestigio y confianza en el mercado de reaseguros.

2.3 ANÁLISIS INTEGRAL

2.3.1 Modelo Investigativo y Propuesta Metodológica de Segmentación, Competitividad y Posicionamiento

El conocimiento del "mercado" (oferta y demanda) entre productores y consumidores o usuarios tiene gran importancia en la preparación y elaboración de estudio de mercados, no solo porque se identifica con objetivos intrínsecos orientados a la satisfacción de necesidades, sino también, por su influencia en la estimación de cifras y análisis de factibilidad de casi todos los demás componentes de la investigación (tamaño, localización, capacidades, inversión, etc.)

La mayor parte de fracasos que se conocen tanto a nivel de estudios y elaboración de estudio de mercados, como en la vida misma de las empresas, obedecen a vacíos o deficiencias en dicho estudio, al no estimar con razonable aproximación o precisión el número de posibles consumidores o usuarios del producto o servicio, respectivamente.

Es indispensable dar atención al "estudio de mercado" o "cobertura" como condición fundamental para la viabilidad del estudio en su conjunto, ya que, la demanda presente y futura bien determinadas, deciden la viabilidad del estudio e influyen en las otras variables o componentes tales como: tamaño, localización, costos, ingresos, utilidades, etc.

En la presente investigación se analizaron los factores externos e internos que influyen en el desenvolvimiento de la misma, y el posible mercado de clientes y proveedores, luego fue necesaria realizar la investigación de mercado, para conocer de primera mano, los requerimientos del mercado para poder suplir y cumplir con todos los ofrecimientos dados, así como solucionar los diversos problemas de cada uno de los clientes.

Con este estudio se definió y segmentó el mercado, lo que permitió puntualizar el perfil del target al que se va a apuntar, se pudo estimar el posicionamiento en el mercado y definimos las estrategias que a la postre significarán mejores resultados, mayor participación en el mercado, mayor rentabilidad, y por lo tanto mayor éxito empresarial.

A partir de lo anterior se definieron objetivos en base a la segmentación de mercados, y al posicionamiento. Es decir definimos el target, por medio de las características y atributos del servicio, así como el análisis de la competencia nos permitió tomar decisiones estratégicas para cumplir los objetivos planteados.

2.3.1.1 Metodología Investigativa: Proceso de Investigación de Mercados

En este estudio de mercado se contemplan dos aspectos que se encuentran vinculados entre sí: por un lado, el aspecto cuantitativo, que se refiere al dimensionamiento de la demanda actual y a sus proyecciones futuras y, por otro lado el enfoque cualitativo que considera las diferentes

variables que influncian o determinan la demanda, comprende además, lo referente a comercialización, la cual se refiere al movimiento entre intermediarios y usuarios.

La investigación de mercados se centra en acontecimientos del pasado y en sus consecuencias para solucionar problemas del presente y proyectar ciertos comportamientos hacia el futuro. Además, en el estudio de análisis de reaseguros la empresas adquieren cada día más importancia, el análisis de la Capacidad Empresarial de quienes van a dirigir la empresa y, el Entorno o Análisis Sectorial.¹¹

Se puede aseverar que con la preparación del presente análisis se trata de que el riesgo de la inversión sea un riesgo calculado. El hecho evidente de que cualquier inversión entraña un riesgo. Con todo el análisis no se pretende eliminar el riesgo implícito. Un estudio de mercado no debe enfocarse sólo a la demanda y el precio del producto a ofertarse sino también la competencia existente y potencial. Esto implica proveedores, competidores, distribuidores, consumidores.

Fue necesario determinar las herramientas que fueron utilizadas para poder realizar la investigación de mercados, en este caso y ya que nuestro servicio es focalizado para cierto número de empresas, estas herramientas fueron analizadas para obtener el mejor resultado posible de dicha investigación. Se definieron los instrumentos de investigación a utilizarse así como el plan para recabar esta información.

¹¹ E., MENESES. (2002). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Quito: Ed. Quality Print. p. 75.

Diseño de instrumentos de investigación

La entrevista

Es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudiado a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Se procederá a la entrevista en los casos requeridos de que no exista información suficiente o analizar ciertos aspectos desde diferentes perspectivas.¹²

Se escogió de acuerdo al universo de clientes, un instrumento muy útil como es la entrevista que se realizó a los posibles clientes tanto en el Departamento de Reaseguro de las Compañías de Seguros como con las Gerencias Generales de las mismas.

Dadas las condiciones, no se pudo realizar una entrevista con respaldo en audio o video, ya que el tiempo es factor determinante para estos ejecutivos.

Se realizó una guía sobre los tópicos que son de sumo interés conocer.

- Saludos y pequeña conversación previa sobre temas referentes al mercado asegurador y varios.

¹² F., RON. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quito: Ed. E.P.N. p. 12.

- Dialogar sobre lo que esperan como clientes de un broker de Reaseguro en cuando a respaldo, servicio, y ambientes en los que necesitan ser atendidos.
- ¿Conversar sobre los intermediarios de Reaseguro con quienes más trabajan y por qué?
- Preguntar por los problemas que identifican como relevantes relacionados con el servicio de un broker de Reaseguro.
- Topar los puntos críticos que encuentran al decidir por uno u otro broker.
- Conversar sobre la relación tanto profesional y personal que se tiene de los ejecutivos de los diferentes bróker de reaseguros.
- Otros temas que surjan de la conversación.
- Finalización de la reunión.

Estos son los tópicos que se han considerado importantes para la entrevista con los potenciales clientes. Se vario en el orden tanto como fue necesario ya que se trataba de organizar una conversación relajada, más bien en un ambiente de camaradería y amistad.

Los objetivos principales de la entrevista fueron los siguientes:

- 1) Determinar las necesidades de cada una de las Compañías.
- 2) Conocer con que empresa de la competencia trabajan y las razones por las que lo hacen.
- 3) Identificar los problemas relevantes que tienen con la competencia.
- 4) Fijar los puntos críticos como factor de decisión determinantes para trabajar con uno u otro proveedor de este servicio.
- 5) Establecer el concepto que tienen los potenciales clientes, de la relación profesional y personal frente a los ejecutivos que poseen los distintos proveedores.
- 6) Obtener información adicional que sea útil para nuestra investigación.

Plan de muestreo

De acuerdo al tamaño del universo y al tipo de clientes (B2B) el método utilizado fue el No Probabilístico, ya que se puede determinar el tamaño de la muestra por nuestro propio juicio, los resultados es la información obtenida por el entrevistador para cada caso.

CUADRO No. 8**PLAN DE MUESTREO**

Cientes	Tipo de herramienta	Plan de Muestreo	Resultados
B2B	Entrevista	No Probabilístico	Información

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Autores

2.3.1.2 Diseño de Instrumentos de Investigación

Los datos fueron organizados metodológicamente, de acuerdo a los requerimientos que se necesitaba para la investigación.

Técnicas y procedimientos de análisis de la Información

Los datos se procesaron para tener la más clara y rápida comprensión de los hechos estudiados, y, con ellos se construyeron gráficos, etc. de tal manera que a partir de ellos, se extrajeron enunciados de índole teórica, agrupando, relacionando y/o analizando los datos, para obtener generalizaciones empíricas, su análisis preciso un conjunto de transformaciones:

- 1. Evaluar los datos:** Su calidad, cantidad y fuentes. Supone: no considerar datos no comprobados o no significativos y añadir otros más importantes; suprimir respuestas carentes de sentido o inoportunas.
- 2. Editar los datos:** Exige que sean: precisos y completos; consistentes, que sean organizados, codificados en unidades de

medida uniformes; ordenadas, que facilite la clasificación y tabulación.

Se dieron casos donde fue difícil asignar a una categoría predeterminada, sin embargo, fue muy importante cómo la información fue recogida, esto dio lugar a una información difusa, este tipo de datos se consideraron como una subcategoría.

2.3.1.3 Análisis de las Necesidades a través de la Segmentación

Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas.

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa. Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.¹³

¹³ J., JOHANSSON. (2001). *Implacable: La manera Japonesa de hacer Marketing*. Colombia: Editorial Norma.

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea la empresa ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un posicionamiento para sus productos o servicios. Uno de los factores fundamentales en el éxito de los productos o servicios que se enfrentan a mercados competitivos se encuentra en un adecuado posicionamiento. En cierta forma podría hablarse del posicionamiento como la manera en que se dará a conocer el servicio y como se pretenda sea percibido por nuestro mercado meta.¹⁴

Se realizó un análisis tanto del mercado de consumo como el mercado de negocios. Para el caso de la presente empresa de servicios aplica solamente el análisis del mercado de negocios *Business to Business* que utilizamos, para determinar el comportamiento de elección y respuesta de las organizaciones con las que se va a trabajar, ya que no se tiene contacto con el mercado de consumo.

¹⁴ P., KOTLER. (2006). *Estrategias de Marketing*. México: Ed. McGraw Hill. p. 28.

Se realizó una medición del mercado, procedimos luego con la realización de una macro segmentación que no es más que la identificación de los mercados de referencia, y una micro segmentación que es determinar los atributos y beneficios que buscan los clientes. Una vez definidas la macro y micro segmentación se definieron los segmentos de mercado y la selección del target.

2.3.1.4 Análisis de los Mercados de Consumo (B2C) y del Comportamiento de Elección y Respuesta del Comprador

La segmentación de mercados consiste en la división en grupos internamente homogéneos y heterogéneos respecto a los demás grupos.

Para encontrar la estrategia de marketing más efectiva y adecuada para la marca, se seleccionó un criterio de segmentación. En este proceso se analizaron las necesidades y comportamientos de cada uno de los segmentos y detectamos las oportunidades de marketing que puedan ofrecerse.

B2C es la abreviatura de la expresión Business-to-Consumer (del negocio al consumidor), en la presente investigación no aplicaba por ser una empresa intermediaria de reaseguros cuyo principal cliente son las Compañías de Seguros legalmente establecidas en el Ecuador.

2.3.1.5 Análisis de los Mercados de Negocios (B2B) y del Comportamiento de Elección y Respuesta del Comprador Organizacional

Un punto importante destacado es que la empresa uno a uno, enfocada en el cliente, es una dirección en la que apuntar el negocio, no un destino. Esta frase que puede pasar como un sencillo claro!, se ha confundido por centenares de directivos que han creído que invirtiendo grandes sumas en un proyecto CRM eran suficientes para que la empresa pudiese llevar a cabo de forma eficaz el cultivo y la explotación de las relaciones con los clientes.¹⁵ Las herramientas son imprescindibles, pero la actitud y la forma de llevar la gestión del negocio alrededor de los clientes son necesariamente algo a desarrollar permanentemente.

El mundo B2B es un mercado donde la estrategia relacional tiene su máximo potencial. Desgraciadamente, demasiado a menudo, se aplican criterios de eficiencia para tratar a empresas potenciales y clientes como si se tratara de un mercado de consumo, cuando claramente es un mercado de inversión. Inversión en creación de relación, en desarrollo de la cuenta, captación de una cuota de mercado individual superior dentro de cada cliente y una fidelización apoyada no sólo en vínculos financieros o personales, sino en vínculos estructurales, aquellos que hagan funcionar al cliente dependiendo de nuestras soluciones únicas, diferenciales y de máximo valor.

¹⁵ P., KOTLER. (2003). *Mercadotecnia*. Bogotá: Ed. McGraw Hill. p. 236.

Según las entrevistas realizadas a diferentes clientes se pudo determinar varios aspectos que son relevantes en el proceso de elección y conducta de compra de las Compañías de Seguros.

Los principales socios estratégicos en el segmento B2B son las Compañías de Seguros del Ecuador y dentro de este grupo las 32 Compañías abajo resaltadas son clientes potenciales, luego de eliminar las compañías de vida y fianzas ramos en los cuales no opera nuestra empresa:

CUADRO No. 9

SISTEMA DE SEGUROS PRIVADOS

No.	COMPAÑÍA	No	COMPAÑÍA
1	QBE	23	COOPSEGUROS
2	EQUINOCCIAL	24	CONFIANZA
3	SUCRE	25	INTEROCEANICA
4	RIO GUAYAS	26	LA UNION
5	ACE	27	PORVENIR
6	AIG METROPOLITANA	28	CONSTITUCIÓN
7	ASEGURADORA DEL SUR	29	SWEADEN
8	PICHINCHA	30	CÓNDOR
9	PANAMERICANA SA	31	COLVIDA
10	UNIDOS	32	VAZ SEGUROS
11	MAPFRE ATLAS	33	BMI
12	EQUIVIDA	34	TOPSEG
13	LATINA SEGUROS	35	BUPA
14	PAN AMERICAN LIFE	36	CENSEG
15	BOLÍVAR	37	BALBOA
16	ORIENTE	38	PRODUSEGUROS
17	ROCAFUERTE	39	LATINA VIDA
18	ECUATORIANO SUIZA	40	CAUCIONES S.A.
19	GENERALI	41	COLON
20	CERVANTES	42	COFACE S.A.
21	HISPANA	43	LONG LIFE SEGUROS
22	ALIANZA	44	PRIMMA

Fuente: Balances publicados por la Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Autores

2.3.1.6 Medición y Pronóstico de Mercados, saber el Potencial Atractivo que tiene el Mercado

En general la demanda en B2B resulta de la demanda de los productos al consumidor final. Ya que la demanda es derivada, los gerentes deben de observar cuidadosamente los patrones de demanda y los cambios en las preferencias de compra del consumidor final.

Hay algunos casos donde además de monitorear hay que desarrollar un programa de marketing que estimule la demanda de los consumidores finales para favorecer el consumo de sus productos.

Para la medición y el pronóstico de mercados B2B, la empresa se baso en la entrevista realizada a las Compañías de Seguros, la experiencia laboral en el mercado de los autores, y varios supuestos, ya que no existe una producción anual de primas de Reaseguro determinada, esta mas bien es variable y depende de diferentes factores, o condiciones; si el asegurado opto por continuar con su programa de seguros con una u otra compañía, si han existido cambios en las capacidades contractuales de la cedente, si han cambiado los valores asegurados, si el mercado se encuentra atravesando por un ciclo blando o de endurecimiento de las condiciones en función de la oferta y demanda y de los buenos o malos resultados del periodo, por tanto cada año se pude emitir pólizas de Reaseguro con diferentes condiciones técnicas y económicas, lo cual generara diferentes niveles de corretaje para cada uno de los negocios dependiendo del ramo, valores asegurados, experiencia siniestral, etc.

El tamaño del mercado se evaluó a través de la prima neta anual pagada de las Compañías de Seguros que operan actualmente a nivel nacional, de acuerdo al siguiente cuadro:

CUADRO No. 10

SISTEMA DE SEGUROS PRIVADOS

SERIE DE LA PRIMA NETA PAGADA (RECIBIDA) POR COMPAÑÍA

(en dólares)

No.	COMPañÍA	dic-11	No.	COMPañÍA	dic-11
1	QBE	\$ 150,421,079.38	23	COOPSEGUROS	\$ 22,093,932.30
2	EQUINOCCIAL	\$ 93,833,450.79	24	CONFIANZA	\$ 18,950,167.07
3	SUCRE	\$ 80,648,418.84	25	INTEROCEANICA	\$ 18,656,930.15
4	RIO GUAYAS	\$ 71,620,746.86	26	LA UNION	\$ 13,544,638.12
5	ACE	\$ 66,578,809.56	27	PORVENIR	\$ 12,033,978.94
6	AIG METROPOLITANA	\$ 65,732,641.88	28	CONSTITUCIÓN	\$ 11,814,804.99
7	ASEGURADORA DEL SUR	\$ 63,184,662.39	29	SWEADEN	\$ 11,294,429.45
8	PICHINCHA	\$ 59,127,290.35	30	CONDOR	\$ 11,288,979.82
9	PANAMERICANA SA	\$ 52,798,473.93	31	COLVIDA	\$ 10,717,458.52
10	UNIDOS	\$ 50,190,619.21	32	VAZ SEGUROS	\$ 8,909,756.16
11	MAPFRE ATLAS	\$ 45,091,703.03	33	BMI	\$ 8,569,359.74
12	EQUIVIDA	\$ 40,866,106.72	34	TOPSEG	\$ 8,410,587.75
13	LATINA SEGUROS	\$ 40,322,075.95	35	BUPA	\$ 8,109,998.11
14	PAN AMERICAN LIFE	\$ 35,592,448.24	36	CENSEG	\$ 5,529,838.26
15	BOLIVAR	\$ 34,477,786.73	37	BALBOA	\$ 4,351,777.12
16	ORIENTE	\$ 31,360,215.92	38	PRODUSEGUROS	\$ 3,963,207.98
17	ROCAFUERTE	\$ 30,362,899.14	39	LATINA VIDA	\$ 3,949,743.81
18	ECUATORIANO SUIZA	\$ 29,068,703.99	40	CAUCIONES S.A.	\$ 3,653,898.80
19	GENERALI	\$ 28,984,842.95	41	COLON	\$ 3,032,472.76
20	CERVANTES	\$ 25,429,226.09	42	COFACE S.A.	\$ 2,369,566.82
21	HISPANA	\$ 24,608,379.93	43	LONG LIFE SEGUROS	\$ 1,015,413.88
22	ALIANZA	\$ 23,726,027.16	44	PRIMMA	\$ 359,803.76
				Total General	\$ 1,336,647,353.35

Fuente: Balances publicados por la Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Autores

Según lo indicado previamente en este capítulo, Ecuador es el país que más cede prima de reaseguro en la región con el 61% de la prima neta recibida, lo que significa alrededor de USD 700 Millones de dólares, cabe mencionar que este rubro incluye colocación directa y se estima que

a través de intermediarios de reaseguro solamente se coloca el 15% siendo alrededor de USD 100 Millones de la prima total cedida por las Compañías de Seguros. La diferencia obedece principalmente a contratos automáticos en base a estructuras proporcionales que por lo general se colocan sin la intervención de un corredor de reaseguros.

Esto nos permite concluir que es un mercado que cuenta con un alto porcentaje de cesión lo cual representa una oportunidad de negocio no solo para los intermediarios de reaseguro que se encuentran operando en la actualidad, sino también para nuevos competidores.

2.3.1.7 Macro Segmentación

Esta definición del campo de actividad de una empresa se delimita a través de la puesta en práctica del concepto de producto– mercado, y esta noción, analizada en diferentes niveles de agregación nos da la posibilidad de aplicar la metodología de macro segmentación.¹⁶

Las premisas que se detallan a continuación son los fundamentos en los cuales se asienta esta interpretación:

- Todo producto o servicio se corresponde, desde el punto de vista del consumidor, con el suministro de una función básica, la que a su vez se relaciona con una necesidad genérica.

¹⁶ D., AKER. (2007). *Manegement estratégico del Mercado*. Barcelona: Colección Esade. p. 45.

- Esta función básica puede ser suministrada o satisfecha por los productores o fabricantes mediante diferentes productos-satisfactores realizados con tecnologías productivas distintas, o por combinaciones técnicas alternativas. Estas distintas posibilidades de producción de la función básica permiten la existencia de productos con atributos diversos que aportan ventajas comparativas diferentes en la satisfacción de necesidades semejantes

El mercado de referencia es la Industria del respaldo de reaseguros enfocando en las necesidades y requerimientos de las compañías de seguros. Con esta primicia debemos manifestar que tenemos las siguientes dimensiones:

Dimensión de la Función del Servicio:

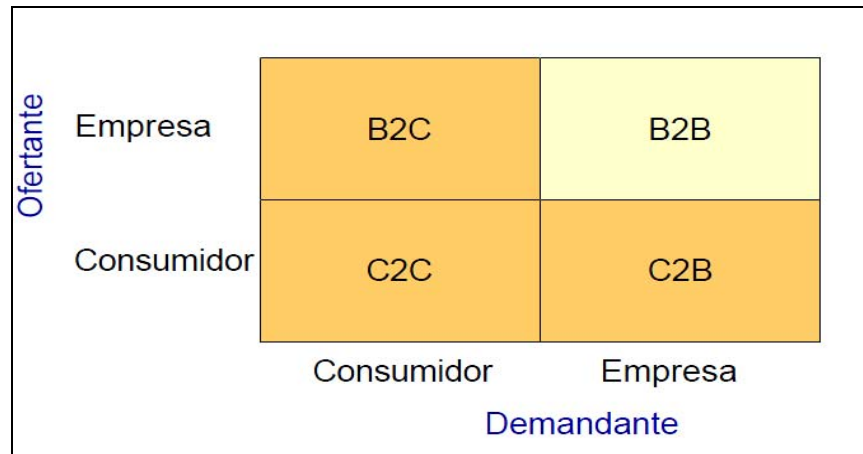
La función principal de nuestra empresa es la colocación de riesgos facultativos y contratos que se origina en las compañías de seguros del Ecuador denominadas cedentes, priorizando la búsqueda de las mejores alternativas de reaseguro tanto en precio como de cobertura para los diferentes ramos en los cuales opera la compañía. En todo momento nuestra función de servicio es asesorar técnicamente a nuestros clientes en la consecución de las mejores soluciones de reaseguro dada nuestra especialización en los diferentes ramos que maneja la empresa.

Dimensión Tecnológica:

El know how del giro del negocio, el desarrollo de relaciones a largo plazo y conocimiento de los mercados y proveedores internacionales de reaseguro, además de la especialización en los ramos que ofrece la empresa es su activo más importante, sin embargo la administración del portafolio y de la información requiere también de un sistema que permita facilitar el control, supervisión, planificación y dirección de la empresa a tal punto de convertirse en una ventaja competitiva, al contar con un software adecuado que permita realizar consultas en línea y en tiempo real y que permita obtener información gerencial para la toma de decisiones.

Dimensión Clientes:

El mercado objetivo son las Compañías de Seguros, que requieran de respaldo en contratos automáticos o negocios facultativos para los diferentes ramos de Seguros, que excedan su capacidad financiera de retención, por limitaciones o exclusiones en sus contratos automáticos o cuando requieren colocar una cuenta en particular que por alguna razón no la quieren retener. Es decir la empresa se enfocara solamente al segmento B2B, puesto que el B2C no es procedente, ya que la necesidad del consumidor en este caso el asegurado es satisfecha por la compañía de seguros y por esta razón no tiene relación directa con el intermediario de reaseguros, tal como lo explica el siguiente gráfico, así:

GRAFICO No. 12**MODELO DE RELACIONES**

Fuente: KOTLER P, "Dirección de Marketing. Análisis, planeación y control", Editorial Diana, 2a edición, Bogotá, 2003

Elaborado por: Autores.

2.3.1.8 Micro Segmentación

Como se ha manifestado en varias ocasiones nuestro enfoque es únicamente para el sector B2B, por lo que el target luego de estas consideraciones es las Compañías de Seguros del Ecuador que requieran de respaldo facultativo proporcional o no proporcional para los diferentes ramos de Seguros, que excedan su capacidad financiera de retención, así como contratos automáticos de Reaseguro.

Para efectos de la microsegmentación definimos como mercado meta a aquellas compañías con ingresos superiores a US\$ 10 Millones de prima neta pagada, ya que por su estructura las compañías más pequeñas no tienen acceso a negocio que requiere de respaldo facultativo y se encuentran operando en un segmento muy pequeño que resulta antieconómico para nuestra operación, además nos enfocamos en el

mercado donde la relación personal y afectiva con varios miembros de ciertas compañías.

Ventajosamente dichas personas son parte de las organizaciones del mercado meta definido, es decir coincidió que en el rango determinado, existen personas involucradas con las que mantenemos excelente relación inclusive mas enfocada al ámbito personal, familiar donde definitivamente existe una relación más íntima.

De acuerdo a lo anterior se describen los posibles clientes objetivos del mercado meta de acuerdo al siguiente cuadro:

CUADRO No. 11**SISTEMA DE SEGUROS PRIVADOS****SERIE DE LA PRIMA NETA PAGADA (RECIBIDA) POR COMPAÑÍA**

(en dólares)

No.	COMPañÍA	dic-11	No.	COMPañÍA	dic-11
1	QBE	\$ 150,421,079.38	23	COOPSEGUROS	\$ 22,093,932.30
2	EQUINOCCIAL	\$ 93,833,450.79	24	CONFIANZA	\$ 18,950,167.07
3	SUCRE	\$ 80,648,418.84	25	INTEROCEANICA	\$ 18,656,930.15
4	RIO GUAYAS	\$ 71,620,746.86	26	LA UNION	\$ 13,544,638.12
5	ACE	\$ 66,578,809.56	27	PORVENIR	\$ 12,033,978.94
6	AIG METROPOLITANA	\$ 65,732,641.88	28	CONSTITUCION	\$ 11,814,804.99
7	ASEGURADORA DEL SUR	\$ 63,184,662.39	29	SWEADEN	\$ 11,294,429.45
8	PICHINCHA	\$ 59,127,290.35	30	CONDOR	\$ 11,288,979.82
9	PANAMERICANA SA	\$ 52,798,473.93	31	COLVIDA	\$ 10,717,458.52
10	UNIDOS	\$ 50,190,619.21	32	VAZ SEGUROS	\$ 8,909,756.16
11	MAPFRE ATLAS	\$ 45,091,703.03	33	BMI	\$ 8,569,359.74
12	EQUIVIDA	\$ 40,866,106.72	34	TOPSEG	\$ 8,410,587.75
13	LATINA SEGUROS	\$ 40,322,075.95	35	BUPA	\$ 8,109,998.11
14	PAN AMERICAN LIFE	\$ 35,592,448.24	36	CENSEG	\$ 5,529,838.26
15	BOLIVAR	\$ 34,477,786.73	37	BALBOA	\$ 4,351,777.12
16	ORIENTE	\$ 31,360,215.92	38	PRODUSEGUROS	\$ 3,963,207.98
17	ROCAFUERTE	\$ 30,362,899.14	39	LATINA VIDA	\$ 3,949,743.81
18	ECUATORIANO SUIZA	\$ 29,068,703.99	40	CAUCIONES S.A.	\$ 3,653,898.80
19	GENERALI	\$ 28,984,842.95	41	COLON	\$ 3,032,472.76
20	CERVANTES	\$ 25,429,226.09	42	COFACE S.A.	\$ 2,369,566.82
21	HISPANA	\$ 24,608,379.93	43	LONG LIFE SEGUROS	\$ 1,015,413.88
22	ALIANZA	\$ 23,726,027.16	44	PRIMMA	\$ 359,803.76
				Total General	\$ 1,336,647,353.35

Fuente: Superintendencia de Bancos, “Ranking de Empresas Aseguradoras del Ecuador”, Quito, 2011

Elaborado por: Autores.

2.3.1.9 Posicionamiento en el Sector Industrial

Representa una posición que ocupa la empresa en la mente del cliente, siempre que esta cumpla con todos los atributos esperados por el cliente.

Es importante conocer qué factores deberán ser analizados. Como primer punto se analizarán los grupos estratégicos, la competencia relevante.

Luego de lo cual se verificarán la sistematización de la información a

través de escalas mentales y las dimensiones estratégicas. Que incluyen entre otros, variables como por ejemplo la especialización, liderazgo tecnológico o política de costos.

Grupos Estratégicos

La definición de grupo estratégico más utilizada y nombrada se define de la siguiente manera: “Conjunto de empresas en un sector industrial que desarrollan conductas similares a lo largo de una serie de variables de decisión clave”¹⁷

En nuestro mercado podemos segmentar a los clientes en diferentes grupos estratégicos de acuerdo a lo siguiente:

1. Compañías de seguros que operan en el sector privado
2. Compañías de seguros que operan en el sector estatal
3. Compañías de seguros que operan tanto en el sector privado como en el sector Estatal

Análisis de la Competencia relevante

Dentro del mercado encontramos las siguientes empresas que pueden considerarse como competencia relevante por su tamaño, permanencia en el mercado, reputación, nivel de especialización:

¹⁷ M., PORTER. (1979). *Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores*. p. 215.

Security Re

Cooper Gay

Solutions Re

Como comentado anteriormente en el análisis de la industria, estos intermediarios junto a Re-Innovation S.A. ocupan los primeros lugares según el Ranking de Intermediarios de Reaseguro publicado por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Sistematización de la información:

Indudablemente, la información es cada vez más considerada como un recurso de gran valía por gerentes y administradores de empresas. Carecer de información veraz, objetivamente obtenida, y periódicamente actualizada, supone para las empresas, organizaciones e instituciones en general corren el riesgo de desconocer una realidad compleja y cambiante: el entorno social, económico, político, cultural y tecnológico donde la empresa desarrolla su actividad sufre cambios constantes, así como también cambian permanentemente las expectativas, deseos, gustos, necesidades, formas de comprar y consumir de los clientes.

Las escalas mentales permiten comparar a las diferentes empresas de una misma industria, que en la presente investigación permite comparar a nuestros principales competidores.

Luego de la entrevista se pudo conocer los siguientes atributos de nuestra empresa comparados con la competencia.

CUADRO No. 12

Entrevista de Servicio al Cliente Re-Innovation							
En una escala del 1 al 6, siendo 6 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo, por favor exprese su nivel de aceptación respecto a los siguientes enunciados. Reinnovation es una empresa:							
Opciones de Respuesta	1	2	3	4	5	6	Respuestas
Agil y eficiente que siempre ofrece respuestas	0	1	1	1	5	1	9
Que trabaja con los mejores reaseguradores del mercado	0	2	0	1	4	2	9
Que ofrece un nivel de asesoría profesional, confiable y	2	0	0	0	4	3	9
Que siempre cotiza ofertas competitivas	0	1	2	2	2	2	9
Entrevista de Servicio al Cliente Security Re							
En una escala del 1 al 6, siendo 6 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo, por favor exprese su nivel de aceptación respecto a los siguientes enunciados. Security Re es una empresa:							
Opciones de Respuesta	1	2	3	4	5	6	Respuestas
Agil y eficiente que siempre ofrece respuestas	0	1	2	3	2	1	9
Que trabaja con los mejores reaseguradores del mercado	0	0	2	4	2	1	9
Que ofrece un nivel de asesoría profesional, confiable y	0	0	1	7	1	0	9
Que siempre cotiza ofertas competitivas	1	1	3	3	1	0	9
Entrevista de Servicio al Cliente Cooper Gay							
En una escala del 1 al 6, siendo 6 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo, por favor exprese su nivel de aceptación respecto a los siguientes enunciados. Cooper Gay es una empresa:							
Opciones de Respuesta	1	2	3	4	5	6	Respuestas
Agil y eficiente que siempre ofrece respuestas	0	2	3	3	1	0	9
Que trabaja con los mejores reaseguradores del mercado	0	0	2	3	4	0	9
Que ofrece un nivel de asesoría profesional, confiable y	0	0	2	2	5	0	9
Que siempre cotiza ofertas competitivas	0	2	2	2	3	0	9
Entrevista de Servicio al Cliente Solutions Re							
En una escala del 1 al 6, siendo 6 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo, por favor exprese su nivel de aceptación respecto a los siguientes enunciados. Solutions Re es una empresa:							
Opciones de Respuesta	1	2	3	4	5	6	Respuestas
Agil y eficiente que siempre ofrece respuestas	0	1	3	2	2	1	9
Que trabaja con los mejores reaseguradores del mercado	0	1	3	2	2	1	9
Que ofrece un nivel de asesoría profesional, confiable y	0	1	1	2	3	2	9
Que siempre cotiza ofertas competitivas	0	1	2	3	2	1	9

Fuente: Investigación de Mercado (Entrevistas)

Elaborado por: Autores.

Para efectos de la interpretación de los resultados de la competencia se agruparon las respuestas dependiendo de la escala en tres rangos de nivel de satisfacción de servicio para cada uno de los atributos, siendo estos bajo, medio y alto. Se debe interpretar como tendencias validas a aquellos resultados que reflejan un mayor número de respuestas con un

mayor peso porcentual, es decir donde los encuestados coinciden mayoritariamente en una determinada afirmación.

Bajo los siguientes atributos se consulto a los encuestados si considera en una escala de 1 al 6 siendo 6 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo expresar su nivel de aceptación con respecto a varios atributos que detallamos a continuación:

Atributo Agilidad y Eficiencia:

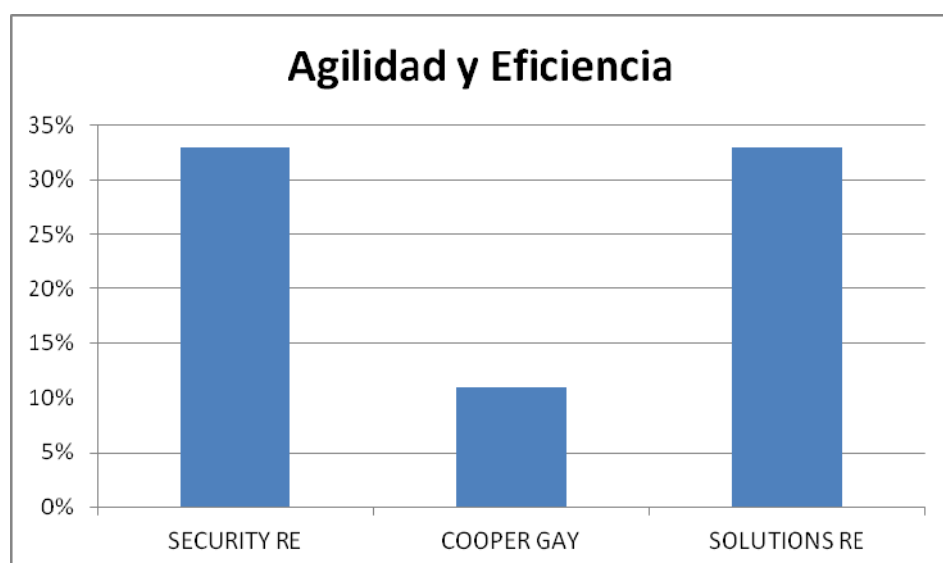
Con respecto a este atributo los encuestados confirmaron que la competencia satisface medianamente la expectativa de servicio de los clientes, toda vez que consideran que no siempre presentan ofertas de manera oportuna. La mayor calificación la obtuvo Cooper Gay con un peso de respuestas en el orden del 67% para el rango medio. Así mismo, Security Re y Solutions Re obtuvieron una calificación del 56% en ambos casos en el rango medio.

CUADRO No 13

ATRIBUTO	AGILIDAD Y EFICIENCIA			
	BAJO 1-2	MEDIO 3-4	ALTO 5-6	TOTAL
INTERMEDIARIOS				
SECURITY RE	11%	56%	33%	100.0%
COOPER GAY	22%	67%	11%	100.0%
SOLUTIONS RE	11%	56%	33%	100.0%
9 COMPAÑÍAS ENCUESTADAS				

Fuente: Investigación de Mercado (Entrevistas)

Elaborado por: Autores.

GRAFICO No. 13

Fuente: Investigación de Mercado (Entrevistas)

Elaborado por: Autores.

Calidad de Respaldo

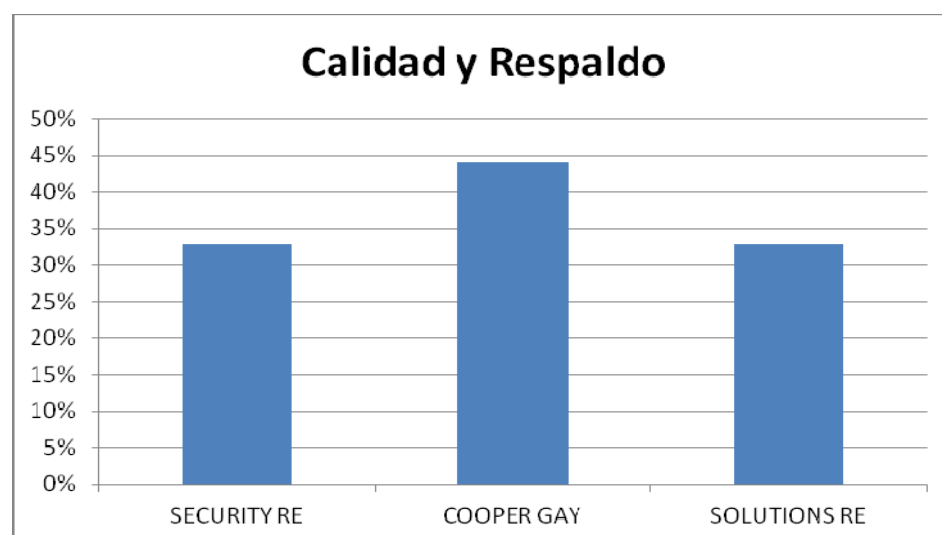
Con respecto a este atributo los encuestados confirmaron que la competencia satisface medianamente la expectativa de servicio de los clientes, toda vez que consideran que no siempre los reaseguradores que respaldan sus ofertas son los mejores del mercado. La mayor calificación la obtuvo Security Re con un peso de respuestas en el orden del 67% para el rango medio. Así mismo, Cooper Gay y Solutions Re obtuvieron una calificación del 56% en ambos casos en el rango medio.

CUADRO No. 14

ATRIBUTO	CALIDAD DE RESPALDO			
	BAJO 1-2	MEDIO 3-4	ALTO 5-6	TOTAL
INTERMEDIARIOS				
SECURITY RE	0%	67%	33%	100.0%
COOPER GAY	0%	56%	44%	100.0%
SOLUTIONS RE	11%	56%	33%	100.0%
9 COMPAÑÍAS ENCUESTADAS				

Fuente: Investigación de Mercado (Entrevistas)

Elaborado por: Autores.

GRAFICO No. 14

Fuente: Investigación de Mercado (Entrevistas)

Elaborado por: Autores.

Asesoría Profesional

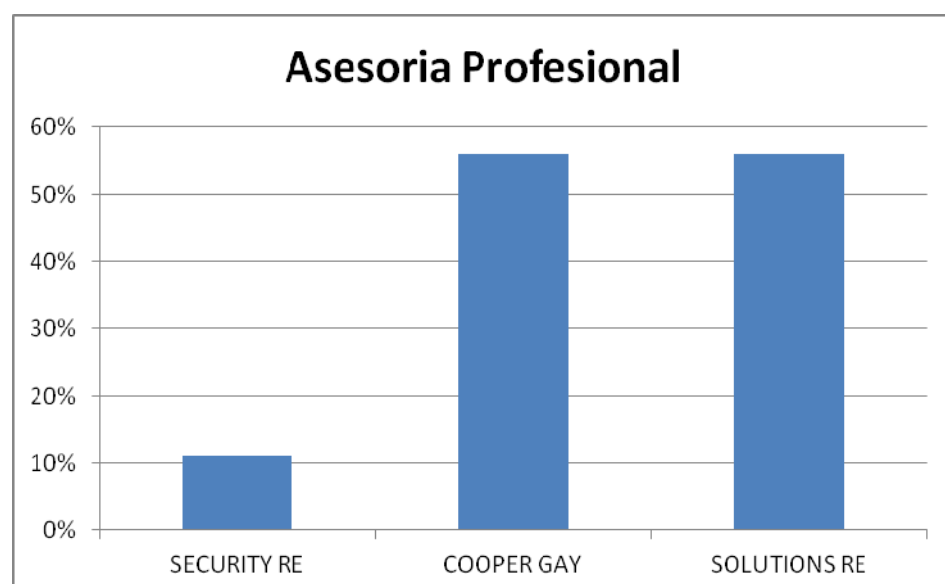
Con respecto a este atributo los encuestados confirmaron que la competencia satisface medianamente la expectativa de servicio de los clientes, con relación a Security Re que alcanzo un calificación de 89% para el rango medio, mientras que Cooper Gay y Solutions Re se concluye son competidores que ofrecen una asesoría profesional ya que obtuvieron calificaciones de 56% para el rango alto.

CUADRO No. 15

ATRIBUTO	ASESORÍA PROFESIONAL			
INTERMEDIARIOS	BAJO 1-2	MEDIO 3-4	ALTO 5-6	TOTAL
SECURITY RE	0%	89%	11%	100.0%
COOPER GAY	0%	44%	56%	100.0%
SOLUTIONS RE	11%	33%	56%	100.0%
9 COMPAÑÍAS ENCUESTADAS				

Fuente: Investigación de Mercado (Entrevistas)

Elaborado por: Autores.

GRAFICO No. 15

Fuente: Investigación de Mercado (Entrevistas)

Elaborado por: Autores.

Calidad de Respaldo

Con respecto a este atributo los encuestados confirmaron que la competencia satisface medianamente la expectativa de servicio de los clientes, toda vez que consideran que no siempre las ofertas que presentan son las más competitivas del mercado. La mayor calificación la obtuvo Security Re con un peso de respuestas en el orden del 67% para

el rango medio. Así mismo, Cooper Gay y Solutions Re obtuvieron una calificación de 45% y 56% respectivamente para el rango medio.

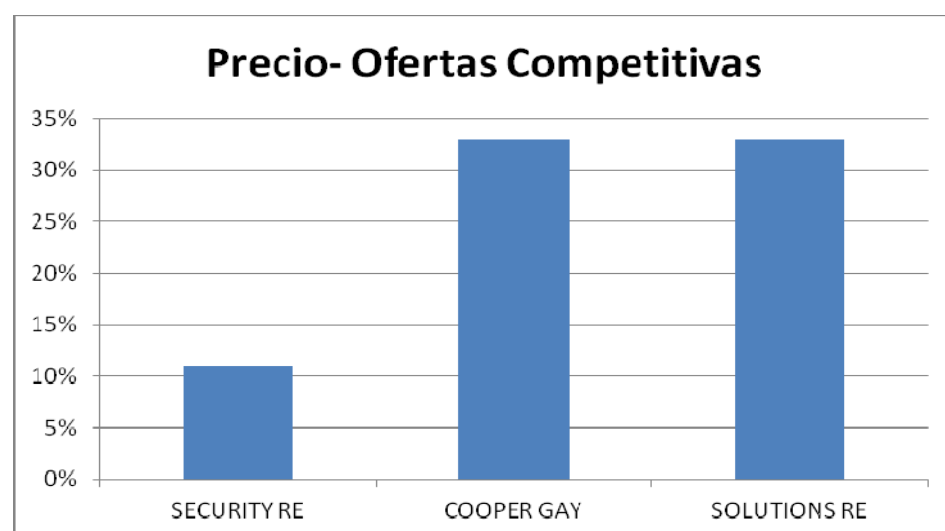
CUADRO No. 16

ATRIBUTO	PRECIO - OFERTAS COMPETITIVAS			
	BAJO 1-2	MEDIO 3-4	ALTO 5-6	TOTAL
SECURITY RE	22%	67%	11%	100.0%
COOPER GAY	22%	45%	33%	100.0%
SOLUTIONS RE	11%	56%	33%	100.0%
9 COMPAÑÍAS ENCUESTADAS				

Fuente: Investigación de Mercado (Entrevistas)

Elaborado por: Autores.

GRAFICO No. 16



Fuente: Investigación de Mercado (Entrevistas)

Elaborado por: Autores.

Mapas de Posicionamiento:

Uno de las interrogantes que más desvelan a los ejecutivos de una empresa, es poder determinar donde se encuentra la empresa posicionada con respecto de la competencia.

El posicionamiento de un producto según Kotler y Armstrong es “la forma en la cual los consumidores definen el producto en lo que concierne a sus atributos importantes, el lugar que ocupa el producto en mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia”.¹⁸

El Posicionamiento, podríamos definirlo como la imagen percibida por los consumidores del servicio que brinda nuestra empresa con relación a la competencia. El primer criterio de importancia es que, efectivamente, el posicionamiento es una batalla de percepciones entre el servicio que brinda nuestra empresa versus el de los competidores relevantes.

Averiguar el posicionamiento supone entonces, preguntarle al cliente su percepción respecto de la empresa y de los competidores sobre el servicio.

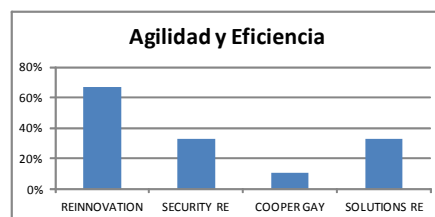
Nuestro análisis para determinar el mapa de posicionamiento se realizó comparando los atributos de nuestros tres competidores relevantes con los de nuestra empresa de acuerdo a lo siguiente:

¹⁸ P., KOTLER y G., ARMSTRONG. (2001). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educacion. 6ta. Edición.

GRAFICO No. 17

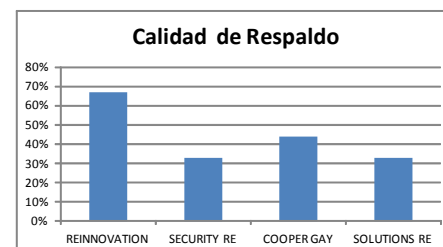
ATRIBUTO	AGILIDAD Y EFICIENCIA			
	BAJO 1-2	MEDIO 3-4	ALTO 5-6	TOTAL
REINNOVATION	11%	22%	67%	100.0%
SECURITY RE	11%	56%	33%	100.0%
COOPER GAY	22%	67%	11%	100.0%
SOLUTIONS RE	11%	56%	33%	100.0%

9 COMPAÑIAS ENCUESTADAS



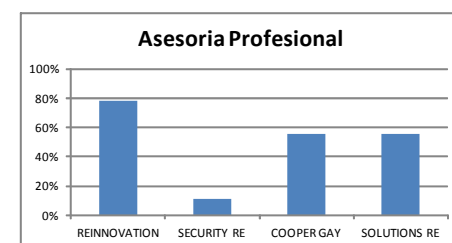
ATRIBUTO	CALIDAD DE RESPALDO			
	BAJO 1-2	MEDIO 3-4	ALTO 5-6	TOTAL
REINNOVATION	22%	11%	67%	100.0%
SECURITY RE	0%	67%	33%	100.0%
COOPER GAY	0%	56%	44%	100.0%
SOLUTIONS RE	11%	56%	33%	100.0%

9 COMPAÑIAS ENCUESTADAS



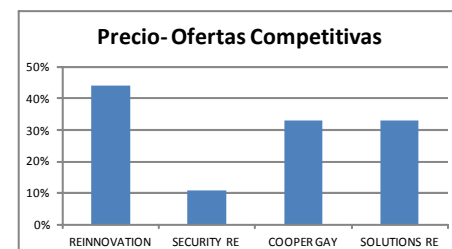
ATRIBUTO	ASESORIA PROFESIONAL			
	BAJO 1-2	MEDIO 3-4	ALTO 5-6	TOTAL
REINNOVATION	22%	0%	78%	100.0%
SECURITY RE	0%	89%	11%	100.0%
COOPER GAY	0%	44%	56%	100.0%
SOLUTIONS RE	11%	33%	56%	100.0%

9 COMPAÑIAS ENCUESTADAS



ATRIBUTO	PRECIO - OFERTAS COMPETITIVAS			
	BAJO 1-2	MEDIO 3-4	ALTO 5-6	TOTAL
REINNOVATION	12%	44%	44%	100.0%
SECURITY RE	22%	67%	11%	100.0%
COOPER GAY	22%	45%	33%	100.0%
SOLUTIONS RE	11%	56%	33%	100.0%

9 COMPAÑIAS ENCUESTADAS

**Fuente:** Investigación de Mercado (Entrevistas)**Elaborado por:** Autores.

Del análisis realizado de la competencia relevante frente a nuestra empresa se determina que Re-Innovation tiene un posicionamiento de liderazgo con respecto a Agilidad y Eficiencia, Calidad de respaldo, mientras que en el atributo de asesoría profesional alcanza el mismo nivel de posicionamiento alto que tienen Cooper Gay y Solutions Re. Con respecto al atributo de Precio de Ofertas Competitivas alcanza un posicionamiento medio al igual que los otros competidores en el mercado

como se detalla en el siguiente cuadro que resume los resultados de la entrevista realizada a nueve compañías de seguros siendo una muestra relevante de más del treinta por ciento de los veinte y ocho posibles clientes potenciales:

CUADRO No. 17

ATRIBUTO	REINNOVATION	SECURITY RE	COOPER GAY	SOLUTIONS RE
AGILIDAD Y EFICIENCIA	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
CALIDAD DE RESPALDO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
ASESORIA PROFESIONAL	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO
PRECIO-OFERTAS COMPETITIVAS	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO

Fuente: Investigación de Mercado (Entrevistas)

Elaborado por: Autores.

2.3.1.10 Oportunidades de Mercado

Una vez delimitado y definido el mercado y determinados los consumidores potenciales, podemos concluir cuáles son sus necesidades, y según esto si existen necesidades insatisfechas o parcialmente satisfechas.

En este caso hemos encontrado oportunidades que puede ser aprovechada por la empresa. Con esta información se ha elaborado una estrategia y se ha definido los posibles segmentos de mercado para explotar dichas oportunidades.

2.3.1.11 Estrategias de Diferenciación de la Oferta

La estrategia puede definirse como la preparación para la acción y se establece antes de que esta se inicie. El objetivo básico de una estrategia

consiste en lograr una ventaja competitiva. Las estrategias deben fundamentarse en recursos, capacidades (habilidades) existentes o en generar recursos y capacidades adicionales para aumentar su capacidad competitiva.

Las estrategias de diferenciación pueden adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, que permitan atraer la atención del consumidor por sus ventajas diferenciales sobre la competencia.

Una estrategia de diferenciación de la oferta para los clientes sería la creación de nuevas facilidades en los diferentes ramos, con mayores capacidades para tener respaldo automático y a precios más competitivos en función del volumen de cartera que puede concentrar el intermediario para un determinado producto.

2.3.1.12 Estrategias de Posicionamiento

El posicionamiento es lo que piensan los clientes de sus productos. Generalmente se da a través de frases o símbolos que permiten reconocer a su producto. Es decir es cuando la gente comienza a valorar un producto por sus características o atributos mas diferenciados en comparación con el producto de la competencia.¹⁹

¹⁹ CH., HOFER y D. SCHENDEL. (2008). *Formulación de las Estrategias*. Los Ángeles: West Publishing.

Estrategia de diferenciación en asesoría profesional a través de brindar capacitación continúa al mercado de seguros y brokers de seguros en los principales ramos que ofrece la empresa.

Especialización de nuestro staff de ejecutivos a través de capacitación interna a nivel nacional e internacional en los diferentes productos de reaseguro.

A fin de mantener el posicionamiento diferenciado con respecto a Agilidad y Eficiencia, la empresa deberá seguir invirtiendo en ejecutivos de primer nivel para ocupar posiciones claves en la empresa como Directores Comerciales y Ejecutivos de Cuenta que podrán atender el negocio mediano y pequeño respectivamente de una manera ágil y oportuna de tal manera que los Gerentes Comerciales puedan concentrar sus esfuerzos en los negocio grandes.

Con respecto al atributo de calidad de respaldo, todo el equipo deberá seguir trabajando con proveedores calificados y siguiendo los estándares y políticas de suscripción de la empresa para asegurar la calidad independientemente del tamaño de negocio que se atiende.

A fin lograr una estrategia de diferenciación de agilidad y precio la empresa desarrollara facilidades automáticas para los principales productos que generan un gran volumen y una alta carga administrativa. Las facilidades son acuerdos logrados con el reasegurador para suscribir

en su nombre negocios en base a términos previamente definidos con el fin de que el intermediario pueda suscribir el negocio sin la necesidad de referirlo a los reaseguradores para su aprobación y logrando una respuesta inmediata para el mercado.

3 PLAN ESTRATÉGICO - ANÁLISIS INTERNO (ORGANIZACIÓN) - PROPUESTA ESTRATÉGICA Y CONTROL

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

La empresa seleccionó, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo con la participación de los ejecutivos claves de la empresa.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.²⁰

Según Philip Kotler la planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios.

²⁰ D., KAPLAN y D., NORTON. (2001). *Cuadro de Mando Integral, (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ed. Gestión 2000. p. 105-139.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues con el crecimiento continuo de la demanda en el mercado era difícil no alcanzar las metas de propuestas, aún en el caso de administraciones deficientes.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la planeación operativa es parte importante de las tareas de la gerencia.

Por lo tanto podemos definir a la planeación estratégica como un proceso de toma de decisiones sobre lo que la organización va a hacer y no va a hacer, para crear valor para sus clientes externos, internos y para sí misma.

3.1.1 Visión

La visión es definida por las personas encargadas de dirigir la empresa, representa el objetivo a largo plazo que deberá alcanzar la empresa y es como se ve la empresa en el futuro, representa la imagen futura de la organización. Es una predicción a la que debe aspirar la empresa. Es una respuesta a la

pregunta realmente que queremos de nuestra organización. Es un sueño llevado a la acción.

Todos los objetivos y acciones de la empresa deberán considerar la visión como la meta que se quiere alcanzar en largo plazo. La visión servirá para que las energías y el tiempo de las personas se enfoquen en las áreas claves de la empresa y de su equipo.

La visión es una exposición clara que indica hacia a donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones de mercado entre otros.

VISIÓN DE RE-INNOVATION INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.

*Ser la empresa referente en el negocio de reaseguros, con respaldo
internacional y servicios diversificados*

3.1.2 Misión

La misión es la razón de ser y el motivo para existir de la empresa. El conocer la misión inspira e impulsa a los colaboradores a ir un poco más allá de la realidad actual.

MISIÓN DE RE-INNOVATION INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.

Generar confianza para desarrollar relaciones de largo plazo

3.1.3 Valores

- **TRANSPARENCIA:** Dando a conocer a nivel interno y externo el desarrollo y la gestión de nuestras actividades, nuestros logros y nuestros propósitos.
- **HONESTIDAD:** En todas las actividades de la empresa, procurando salvaguardar los intereses de los colaboradores, administradores, clientes, proveedores y accionistas y en la sociedad en general.
- **PROFESIONALISMO:** Cumpliendo con el más alto grado de profesionalismo en todos los niveles de la empresa para el cliente interno y externo.
- **COMPROMISO CON EL EQUIPO:** Demostrando imparcialidad y tolerancia hacia las ideas y acciones ajenas. Permitiendo la participación activa de todos los colaboradores en las decisiones de la empresa y permitiendo el desarrollo del personal en el ámbito profesional y personal.
- **PROYECCIÓN DE LARGO PLAZO:** Asegurando la permanencia de la empresa en el mercado en el largo plazo brindando estabilidad a los colaboradores, proveedores, clientes y accionistas.
- **PRUDENCIA:** Manteniendo en todo momento excelentes relaciones con los proveedores, clientes incluyendo a la competencia.

3.1.4 Factores Clave de Éxito

Los factores claves del éxito de la estrategia de la empresa son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo. Y para lograr este objetivo, la empresa debe cumplir dos condiciones:

- Suministrar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir.
- Sobrevivir a la competencia.

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la Dirección de la empresa debe conocer en primer lugar cuáles son sus clientes, y considerarlos la base de su supervivencia. Una vez que sabe cuáles son los clientes, deberá estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, por qué decide escoger una oferta en lugar de otra.²¹

A partir de este momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.

En un mercado de seguros tan competitivo como el actual, la empresa debe ingeniárselas para aguantar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compite en precios o diferenciación de los productos/servicios.

²¹ J., STONER. (2001). *Administración*. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. p. 52.

Por lo tanto los factores claves de éxito de la empresa son:

- Seriedad – Confianza
- Agilidad
- Asesoría
- Precios competitivos
- Pago de reclamos
- Security / Calificación del Respaldo
- Empatía con el cliente

3.1.5 Segmentos: Grupo Objetivo (B2B, B2C)

Para el caso de nuestra empresa de servicios, aplica solamente el mercado de negocios Business to Business B2B, ya que no se tiene contacto directo con el mercado de consumo B2C.

Por lo tanto, el grupo objetivo es el segmento B2B ya que por normas y regulaciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Ley de Seguros vigente, no se puede ofrecer el servicio al asegurado y al bróker de seguros de manera directa, siendo así y manteniendo los criterios de segmentación detallados en el capítulo anterior, los clientes exclusivamente son las Compañías de Seguros del Ecuador que operan en el segmento de Ramos Generales con una producción mayor a diez millones de dólares.

CUADRO No. 18**GRUPO OBJETIVO / B2B**

No.	COMPañÍA	No	COMPañÍA
1	QBE	23	LA UNION
2	EQUINOCCIAL	24	PORVENIR
3	SUCRE	25	CONSTITUCION
4	RIO GUAYAS	26	SWEADEN
5	ACE	27	CONDOR
6	AIG METROPOLITANA	28	VAZ SEGUROS
7	ASEGURADORA DEL SUR	29	CENSEG
8	PICHINCHA	30	BALBOA
9	PANAMERICANA SA	31	PRODUSEGUROS
10	UNIDOS		
11	MAPFRE ATLAS		
12	LATINA SEGUROS		
13	BOLIVAR		
14	ORIENTE		
15	ROCAFUERTE		
16	ECUATORIANO SUIZA		
17	GENERALI		
18	CERVANTES		
19	HISPANA		
20	ALIANZA		
21	COOPSEGUROS		
22	INTEROCEANICA		

Fuente: Investigación de Mercado (Entrevistas)

Elaborado por: Autores.

3.1.6 Objetivos Estratégicos

Son las metas que la empresa desea alcanzar en un período de tiempo establecido. La fijación de objetivos requiere que la empresa anticipe qué es lo más probable que suceda en el futuro. Una previsión razonable permite a la empresa fijar objetivos que sean desafiantes y realistas.

Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la empresa y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido.²²

Los objetivos son los resultados específicos a largo plazo, más de un año, que la empresa busca lograr mediante su misión. Es necesario aclarar que las metas a largo plazo van a permanecer generalmente estables por el período considerado que abarca la Planeación Estratégica.

Sin embargo, las metas son mucho más específicas en cuanto a tiempo, y factibles de cuantificar; son blancos a alcanzar anualmente; por ello las metas se cambian o modifican con mayor frecuencia que los objetivos.

Los objetivos son los ideales y los sueños viables de los empresarios. De allí la importancia de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones.

Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido. A continuación se describen los principales objetivos estratégicos de la empresa, así:

²² J., CHASE. (2003). *Administración de la producción de operaciones*. México: Ed. McGraw Hill. p. 119-130.

Obtener una Representación Internacional

El mercado de seguros en el Ecuador está en constante evolución y el crecimiento de los últimos diez años ha captado la atención de compañías multinacionales de seguros que se han interesado en una participación activa en este mercado, por tanto la globalización del mercado obliga a la empresa a cumplir con estándares de categoría internacional, para lograr este objetivo y enfrentar el futuro la empresa deberá conseguir una representación de un bróker con presencia internacional.

Consecución de Facilidades

Gestionar la consecución Facilidades de suscripción, que son herramientas en las cuales los reaseguradores en base a unas condiciones preestablecidas y con ciertas limitaciones otorgan la capacidad de suscribir ciertos negocios a los intermediarios sin necesidad de acudir a los reaseguradores negocio a negocio, lo que permite dar una respuesta mucho más rápida ágil y oportuna y en algunos casos con precios muy competitivos a los requerimientos de nuestros clientes.

Capacitación y Comunicación

Hemos identificado que la capacitación es la mejor herramienta para comunicar al mercado que somos una empresa especializada en un determinado ramo o segmento de seguro, con unos principios, valores y experiencia que nos permite vender a la empresa como una compañía altamente preparada

técnicamente con capacidad de compartir su conocimiento al mercado de seguros. Este objetivo se logra a través de capacitación continua de nuestros ejecutivos y colaboradores en general, que son fuente multiplicadora de conocimiento hacia el mercado.

Desarrollo de relaciones con Brokers y Compañías de Seguros

Los asesores productores de seguros o brokers de seguro directo representan los influenciadores en nuestro mercado, ya que mantienen relación directa con el asegurado y con las compañías de seguros y en su momento son quienes direccionan un determinado negocio hacia una u otra compañía de seguros. Por lo tanto, es muy importante lograr un posicionamiento dentro de este grupo de influenciadores de tal manera que al momento de tomar una decisión motiven a la compañía de seguros a trabajar conjuntamente con nuestra empresa en base a la asesoría, confianza y profesionalismo que proyecta nuestra empresa en el mercado tanto a nivel de compañías de seguros como de los brokers directos.

3.1.7 Matriz Análisis F → D → A → O

Las matrices de evaluación ayudan a priorizar los factores determinados en el análisis de impacto, aspectos financieros, productivos, etc., y facultan a obtener factores clave que serán determinantes en la fijación de la estrategia, los objetivos y las metas. En la metodología propuesta se priorizan los factores en la siguiente forma.²³

²³ X., FUENTES. (2002). *Diseño de la Estrategia Competitiva*. México: Ed. DEFPI. UNAM. p. 57.

1.- Fortalezas

Urgencia.- La necesidad inminente de utilizar las fortalezas de la empresa en sus actividades.

Tendencia.- Define la forma, el ritmo como se presenta la fortaleza.

Impacto.- La forma cómo afecta positiva o negativamente el factor en el que hacer de la organización.

2.- Oportunidades.

Urgencia.- Es la necesidad inminente de aprovechar la oportunidad en beneficio de la organización.

Tendencia.- La forma como se están presentando las oportunidades en el entorno.

Impacto.- La forma cómo afecta positiva o negativamente el factor, en el que hacer de la organización.

3.- Debilidades

Urgencia.- Es la necesidad inminente de atacar las debilidades en beneficio de la organización.

Tendencia.- La forma como se están presentando las debilidades en la organización.

Impacto.- La forma cómo afecta positiva o negativamente el factor en el que hacer de la organización.

4.- Amenazas.

Ocurrencia.- Es la probabilidad de que los factores que se encuentran en el entorno afecten a la organización.

Tendencia.- La forma como se están presentando las amenazas en el entorno de la organización.

Impacto.- La forma cómo afecta positiva o negativamente el factor en el entorno de la organización.

La identificación de las variables para la conformación de las matrices de evaluación ha llevado a realizar la calificación de las mismas a través del grado de urgencia, tendencia e impacto, relacionadas con las perspectivas financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje; separando las de mayor puntaje como variables de alto grado de prioridad.

A continuación se presenta la descripción de la matriz F.D.A.O de la empresa RE-INNOVATION, así:

CUADRO No. 19

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento técnico en ramos tradicionales • Principios - Filosofía • Experiencia • Capital humano • Facilidades en ciertos ramos • Sistemas y procesos • Presencia en Quito y Gye • Empatía con nuestros clientes – relaciones • Trayectoria (fundada en 1978) - permanencia • Reputación con clientes y proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Globalización del mercado: apertura en mercados internacionales / respaldo internacional 2. Controles más estrictos (compliance) tienden a formalizar el negocio – apertura del sector público / mercado estatal 3. Desarrollo de nuevos contratos para compañías locales - Consolidación de reaseguros de empresas pequeñas 4. Posible complicaciones para empresas locales que podrían ser compradas, fusionadas, asociación, etc. 5. Desarrollo de masivos 6. Necesidades puntuales especializadas (ramos específicos)
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No tener una representación internacional 2. Somos caros – imagen de caros 3. Gastos operativos elevados 4. No se hace benchmarking 5. Exceso de selectividad de negocios / clientes 6. Falta de definiciones en el manejo del RRHH 7. No presencia en Fianzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno Tributario cambiante: Régimen tributario, ISD – IVA • Internacionalización del mercado • Competencia agresiva (prácticas desleales) • Tentación del mercado para contratar a nuestros colaboradores

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

3.1.8 Matriz Planificación FDAO

La matriz de planificación FDAO permite a la empresa definir las estrategias más adecuadas para atacar las debilidades y amenazas y aprovechar las oportunidades y fortalezas de tal manera que se puedan cumplir los objetivos estratégicos de la organización. A continuación detallamos la matriz de planificación para Re-Innovation Intermediario de Reaseguros S.A.

CUADRO No. 20

MATRIZ DE PLANIFICACION FODA - ESTRATEGIAS		
	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
	NO TENER UNA REPRESENTACION INTERNACIONAL	CONOCIMIENTO TECNICO EN RAMOS TRADICIONALES
1	SOMOS CAROS - IMAGEN DE CAROS	PRINCIPIOS-FILOSOFIA
2	GASTOS OPERATIVOS ELEVADOS	EXPERIENCIA
3	NO SE HACE BENCHMARKING	CAPITAL HUMANO
4	EXCESO DE SELECTIVIDAD DE NEGOCIOS /	
5	CLIENTES EXCESIVA TECNICA AL COTIZAR	FACILIDADES EN CIERTOS RAMOS
6	FALTA DE DEFINICIONES EN EL MANEJO DE RRHH	SISTEMAS Y PROCESOS
7	NO PRESENCIA EN FIANZAS	PRESENCIA EN UIO-GYE
8		EMPATIA CON CLIENTES-RELACIONES
9		TRAYECTORIA Y PERMANENCIA
10		REPUTACION CLIENTES-PROVEEDORES
AMENAZA (A)	ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIAS (FA)
1 ENTORNO TRIBUTARIO CAMBIANTE ISD-IVA	NEGOCIAR CON EL REASEGURADOR EXTRANJERO PARA QUE ASUMA TOTAL O PARCIALMENTE EL IMPUESTO SALIDA DE DIVISAS A1,A3,D2, D3	REFORZAR CAPACITACION TECNICA AL MERCADO F1, F2, F5,F7,F8,F9,F10, A2,A3,
2 GLOBALIZACION DEL MERCADO A TRAVES DE PARTICIPACION DE CIAS MULTINACIONALES	OBTENER UNA REPRESENTACION INTERNACIONAL D1,D6,D7, A2,A3,A4	CAMPANA DE COMUNICACION DE PRINCIPIOS, VALORES Y ESTADISTICAS DE LA CIA F2,F3,F4,F7,F8,F9,F10, A2,A3,A4
3 COMPETENCIA AGRESIVA Y DESLEAL	CAMPANA DE COMUNICACION DE PRINCIPIOS, VALORES Y ESTADISTICAS DE LA CIA D2,D5,A2,A3	COMUNICAR AL MERCADO LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS FACILIDADES F3,F5,F7,F8,F9,F10, A2,A3
4 TENTACION DEL MERCADO PARA CONTRATAR A NUESTROS COLABORADORES	DEFINIR POLITICA REDUCCION DE GASTOS OPERATIVOS Y DEFINIR POLITICAS DE CORRETAJE MINIMO Y DELEGACION DE NEGOCIOS POR TAMAÑO D2,D3,A1	VISITA PERMANENTE AL MERCADO DE GUAYAQUIL A FIN DE REFORZAR LA GESTION DE LA SUCURSAL F7,A3
	DEFINIR POLITICAS Y MANUALES DE RRHH Y COMUNICACION DE POLITICAS AL PERSONAL D6,A4	FORTALECER RELACIONES COMERCIALES Y PERSONALES F4,F7,F8,F9,F10, A1,A2,A3,A4
	FORTALECER RELACIONES COMERCIALES Y PERSONALES D1,D2,D5,A1,A2,A3,A4	OBTENER UNA REPRESENTACION INTERNACIONAL F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9,F10 A2,A3,A4
	ESTABLECER REUNIONES CON LA COMPETENCIA A FIN DE INTERCAMBIAR EXPERIENCIA, INFORMACION DEL MERCADO D4,A3	
	REFORZAR CAPACITACION TECNICA AL MERCADO D2,D5,A1,A2,A3	
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (FO)
1 GLOBALIZACION DEL MERCADO / RESPALDO INTERNACIONAL	OBTENER UNA REPRESENTACION INTERNACIONAL D1,D6,D7, O1,O2,O3,O4,O5,O6	REFORZAR CAPACITACION TECNICA AL MERCADO F1, F2, F5,F7,F8,F9,F10, O1,O2,O3,O4,O5,O6
2 CONTROLES MAS Estrictos (COMPLIANCE)	CAMPANA DE COMUNICACION DE PRINCIPIOS, VALORES Y ESTADISTICAS DE LA CIA D2,D5,O1,O2,O3,O4,O6	CAMPANA DE COMUNICACION DE PRINCIPIOS, VALORES Y ESTADISTICAS DE LA CIA F2,F3,F4,F7,F8,F9,F10, O1,O3,O4,O6
3 DESARROLLO DE NUEVOS CONTRATOS PARA CIAS LOCALES	FORTALECER RELACIONES COMERCIALES Y PERSONALES D1,D2,D5,O1,O3,O4,O5,O6	COMUNICAR AL MERCADO LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS FACILIDADES F3,F5,F7,F8,F9,F10, O1,O2,O3,O4,O6
4 POSIBLES COMPLICACIONES PARA EMPRESAS LOCALES QUE PODRIAN SER	REFORZAR CAPACITACION TECNICA AL MERCADO D2,D5,O1,O2,O3,O4,O5,O6	FORTALECER RELACIONES COMERCIALES Y PERSONALES F4,F7,F8,F9,F10, A1,A2,A3,A4
5 DESARROLLO DE MASIVOS		OBTENER UNA REPRESENTACION INTERNACIONAL F1,F2,F3,F4,F5,F6,F7,F8,F9,F10,O1,O2,O3,O4,O5,O6
6 NECESIDADES PUNTUALES		

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

3.1.9 Estrategias Corporativas

Son los pasos que la empresa pretende dar para lograr los objetivos deseados.

Las estrategias que se seleccionan deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la empresa, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades y evitando las amenazas.

Las estrategias son los medios, los caminos por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.²⁴

Ninguna organización posee recursos ilimitados; por lo tanto, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar ciertas acciones y poder asignar recursos de la empresa.

Existen diversas alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar o fijar. La formulación correcta de las mismas no garantiza su ejecución acertada.

Terminada la etapa de la formulación de estrategia, el proceso no culmina con la fijación de los objetivos y las estrategias; se pasa entonces a la etapa de la ejecución, donde es necesario fijar metas, determinar políticas y asignar recursos.

Hay diferencias claras en cuanto la formulación y la ejecución de estrategias; la formulación es una actividad que requiere de buenas destrezas conceptuales, integradoras y analíticas, y demanda coordinación entre pocas personas, en cambio la ejecución es de carácter operativo, se necesita de habilidades en cuanto a motivación y admiración del personal y requiere de una coordinación entre muchos individuos.²⁵

²⁴ P., LORINO. (2001). *El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades*. México.

²⁵ J., STONER. (2001). *Op. Cit.* p. 52.

Para lograr la formulación de estrategias se requiere de dos actividades importantes:

- a) Investigar a nivel interno de la empresa con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como, la administración, la financiera, la investigación y desarrollo.

Investigar a nivel externo con el objeto de verificar las posibles oportunidades y amenazas para la empresa.

- b) Es importante la toma de decisiones, se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

A continuación se describe las principales estrategias corporativas de la empresa RE-INNOVATION, así:

CUADRO No. 21

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS RE-INNOVATION S.A.

1	OBTENER UNA REPRESENTACIÓN INTERNACIONAL
2	REFORZAR CAPACITACIÓN TÉCNICA AL MERCADO
3	CAMPANA DE COMUNICACIÓN DE PRINCIPIOS, VALORES Y ESTADÍSTICAS DE LA COMPAÑÍA
4	FORTALECER RELACIONES COMERCIALES Y PERSONALES
5	COMUNICAR AL MERCADO LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS FACILIDADES

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

3.1.10 Objetivos Específicos de Marketing

Promocionar a Re-Innovation S.A. como el Broker de Reaseguro líder del mercado, con el fin de posicionar a la empresa en el mercado local e internacional.

Promocionar a Re-Innovation S.A. en el mercado internacional a fin de captar el intereses de corredores internacionales como posibles socios estratégicos bajo una representación internacional.

Desarrollar un plan de capacitación técnica y comunicación de ventajas competitivas que ofrecen las facilidades existentes para el mercado de seguros local, a fin de posicionar a Re-Innovation S.A. como un bróker especializado en los diferentes ramos que ofrece la empresa.

Implementar un plan comercial dirigido a los clientes objetivo, con el fin de estrechar las relaciones comerciales y personales con los principales Ejecutivos del mercado.

3.2 PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.2.1 Estrategias de Desarrollo

3.2.1.1 Diferenciación

Nuestra diferenciación tiene que venir determinada por la cantidad y calidad de las Facilidades desarrolladas y el grado de especialización o experiencia en un determinado ramo o producto que ofrece la empresa, otra diferenciación puede verse reflejado en el servicio el tiempo de respuesta tanto en el momento de la cotización como en la gestión de recuperación de siniestros los siniestros.

3.2.1.2 Enfoque

La capacidad de retención viene determinada por la capacidad financiera de cada una de las Compañías de Seguros. Por lo tanto, el mercado al cual se enfoca la empresa son aquellas compañías de seguros que tienen mayor necesidad de contratar reasegurado dada su limitada capacidad de retención, sin embargo, debemos identificar aquellas compañías que con mayor participación de mercado y que participan en riesgos que por su naturaleza o especialización requieren de reaseguro.

DISCIPLINAS DE VALOR

Excelencia Operativa

El servicio que brinda un intermediario de reaseguros se ve reflejado no solo en la oportunidad con la que brinda cotizaciones de respaldo, la efectividad al concretar los negocios por brindar términos competitivos y también a la hora de un siniestro en la efectividad y oportunidad con la que el bróker recupere la participación en los siniestros de cada uno de los reaseguradores. Por lo tanto, hemos definido como un estándar ideal de servicio el que una cotización debe ser gestionada hacia el mercado de reaseguros el mismo día en que recibe o a mas tardar en 24 horas, una vez procesada la información el tiempo ideal para presentar una oferta será entre 48 y 72 horas desde la recepción del requerimiento. Para el caso de siniestros el estándar ideal para la recuperación de la participación de todos los reaseguradores será de 20 días. Si la empresa cumple con este estándar de servicio será reconocida por el mercado como líder en servicio y por su excelencia operativa.

Líder en Producto

En el caso del intermediario de reaseguros se ofrece un producto que puede ser fácilmente igualado por la competencia, es decir la manera de gestionar una colocación de reaseguro y de aproximar a los mercados internacionales de reaseguro, y los productos que estos ofrecen son muy

similares, por lo tanto no centraremos nuestra estrategia en el liderazgo del producto.

Intimidad con el Cliente

Basados en la teoría de disciplina de valor, nuestra empresa ha basado su estrategia en el conocimiento de las necesidades del consumidor, en este caso las compañías de seguros que a través de sus colaboradores requieren el respaldo de reaseguro para los distintos ramos en los que operan y que dada la especialización de ciertos riesgos como son los ramos de Propiedad, Ingeniería, Responsabilidad Civil, Transporte, Casco de Aviación, Casco de Buque, Líneas Financieras entre otros, por lo general el cliente no tiene un alto grado de conocimiento de las condiciones técnicas que ofrece el mercado por lo que ha de requerir los servicios de un intermediario de reaseguros.

En el caso de nuestra empresa hemos definido como una estrategia continua, el ofrecer asesoría y capacitación a nuestros clientes de tal manera que nos identifiquen como la mejor solución total a sus necesidades de reaseguro. Adicionalmente, tenemos un equipo comercial que hoy por hoy es uno de los equipos más grandes del mercado y cuya misión es lograr la cercanía con cada uno de ellos, brindando soluciones integrales de reaseguros lo que permite crear una relación profunda y duradera y la fidelidad de nuestros clientes.

3.2.2 Estrategias Competitivas

3.2.2.1 Especialista

Dado el liderazgo, experiencia y capacidad técnica de Re-Innovation S.A. en los diferentes ramos que ofrece la empresa, hemos definido nuestra estrategia competitiva en la especialización, dado la constante evolución del mercado y la participación de grandes compañías multinacionales con gran capacidad de asumir riesgos sin la necesidad de contratar reaseguro, el futuro del negocio estará en los grandes riesgos especializados que las compañías multinacionales por su selectividad y políticas en la suscripción no están en capacidad de ofrecer. Por tanto, permanecerán en el largo plazo aquellos intermediarios que ofrezcan soluciones especializadas de reaseguro.

3.2.3 Mezcla de Mercadotecnia

El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.²⁶

Según Kotler en su libro Dirección de Marketing, indica que un servicio es un conjunto de actos o desempeños en donde una parte puede ofrecer a otra,

²⁶ P., KOTLER y G., ARMSTRONG. (2001). *Op. Cit.* p. 63.

actividades que son esencialmente intangibles y no generan propiedad sobre algo. Estas podrían estar o no ligadas a un producto físico.

Cada vez más con mayor frecuencia, las ofertas de mercado contienen un componente de servicio, tanto para satisfacer las necesidades del segmento de clientes meta como para crear una diferenciación distintiva a fin de obtener ventaja competitiva frente a la competencia.

Al ofrecer prudentemente una o más características de servicio, se mejora la imagen, y al mismo tiempo añade valor que a su vez crea clientes leales y crea utilidades a largo plazo.

Se pueden detallar cinco categorías de servicios:

- Bien Tangible Puro: como su nombre lo indica es un bien netamente tangible. El lava vajillas, no va ligado a un servicio.
- Bien Tangible con Servicios Anexos: se oferta un bien tangible acompañado por uno o más servicios, por ejemplo tendríamos a Hyundai que ofrece reparaciones, mantenimiento, junto con la venta de sus vehículos.
- Híbrido: cuando se oferta tanto un bien tangible como un intangible, por ejemplo un local de comida gourmet con un servicio personalizado. Es decir acudo a un cierto sitio por su comida como el servicio que brindan.

- Servicio Principal con Bienes y Servicios Secundarios Anexos: cuando se oferta un servicio principal junto con servicios adicionales como por ejemplo las Aerolíneas. Cuando compramos el servicio de transporte y también se recibe alimentos y bebidas.
- Servicio Puro: como su nombre lo indica un ejemplo claro es el cuidado de ancianos y la terapia psicológicas que acuden las personas.

Además podemos decir que los servicios son: Intangibles por lo que se busca reducir la incertidumbre antes de su adquisición a través de los aspectos siguientes: calidad, el personal, lugar, equipo, los símbolos y el precio.

Son también: Inseparables, ya que se producen y son consumidos a la vez, por otro lado son Variables: puesto que dependen de quién los va prestar, cuando se los presta y donde se los presta.

Por esta razón entre otras medidas se han tomado en cuenta factores que han ayudado a mejorar el control de calidad. Por ejemplo:

- Invertir en una buena selección y capacitación de personal.
- Medir la satisfacción de los clientes.
- Estandarizar la prestación del servicio a través de la organización.

Los servicios son perecederos ya que no se pueden almacenar. Esta característica resulta en un problema cuando la demanda es estable, pero

cuando cambia, las empresas de servicios entran en problemas y cada una de estas características requieren que se tomen ciertas estrategias, aquí lo importante es que se pueda transformar lo intangible a tangible, esto sin duda nos ayuda a elevar la productividad, aumentar y estandarizar la calidad del servicio prestado y así como hacer adecuadas ofertas y demandas de servicio en los periodos claves de crecimiento o de recesión.

En el Marketing de servicios se deben contemplar 3 p's adicionales: Personal, Evidencia Física que por su sigla en ingles es Phisical Evidence, y Procesos, donde la estrategias para el Personal, recaen en que se deben diferenciarse nuestra oferta, entrega o imagen, dado que en la mayoría de veces los servicios son prestados por personas.

La capacitación y motivación de los empleados suelen ser muy importantes y a su vez determinantes para la satisfacción de clientes, esencialmente en nuestro caso es primordial que nuestros colaboradores muestren aptitud y actitud atenta, con capacidad para resolver problemas, tener muy buena voluntad, y capacidad atender los requerimientos con celeridad y sobre todo la capacidad de transmitir confianza que va de la mano con la muestra de interés y atención individual a los clientes, no podemos olvidar que el nuestro es un negocio donde se vende confianza, el saber responder los distintos requerimientos con las características indicadas es fundamental para nuestra compañía.

A través de estrategias de Evidencia Física controlamos la calidad de servicio para igualar o exceder las expectativas de los clientes. Es decir la

preocupación no es solamente por la parte financiera sino también los resultados de calidad, servicio, celeridad. Ya que los altos estándares de calidad se miden por tres factores que creemos importantes en nuestra organización:

- Confiabilidad
- Capacidad de Respuesta
- Innovación

Por otro lado tenemos la capacidad de controlar la productividad de los empleados en la parte de procesos, aplicando la tecnología disponible a favor de nuestros colaboradores, esto genera que puedan desarrollar un trabajo mas dinámico, aumentando la cantidad de servicio, ya que tienen el potencial de realizar más transacciones, mas precisas y rápidas, a su vez el controlar periódicamente los procesos a través del sistema tecnológico permite tomar decisiones gerenciales inmediatas.

La mezcla de servicios incluye servicios previos a la venta y servicios posteriores a la venta, sin embargo es necesario poder analizar la mezcla de marketing a través de las 4 p's tradicionales como Producto, Precio, Plaza, Promoción y Publicidad.

3.2.3.1 Producto

Para el servicio concebido como producto se debe comprender las extensiones de las cuales está compuesto, esto es primordial para el éxito

de cualquier organización de marketing de servicios. Como pasa con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los servicios se compran por si solos sino, se usan por los beneficios que son ofrecidos, por las necesidades que satisfacen.

En este sentido el servicio contextualizado como producto requiere tener en cuenta toda una gama de servicios ofrecidos a los clientes, la calidad de los mismos y el nivel al cual se entregan. Se necesita también, prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías, que en nuestro caso se aplicaría a la póliza de errores y omisiones que soporta la operación de la compañía y servicios post-venta como visitas permanentes a los clientes luego de consumada la venta o Orden en Firme.

El producto que ofrecemos representa la intermediación de reaseguro que es el beneficio fundamental que en realidad busca el cliente, en este caso las compañías de seguros. El producto genérico que ofrecemos es el reaseguro en sí, el producto que espera el cliente es el respaldo financiero que lograra la compañía de seguros en caso de un siniestro y lo que permite a la compañía cumplir con las obligaciones derivadas de una póliza de seguro con el consumidor final que es el asegurado. El producto agregado que ofrecemos es la asesoría técnica, el profesionalismo y la confianza además de la capacitación continua en los diferentes ramos en los que se especializa Re-Innovation Intermediario de Reaseguros S.A.

A continuación definimos la jerarquía del producto que ofrecemos:

Familia de Necesidades:	Respaldo.
Familia de Producto:	Respaldo de Reaseguro.
Clases de Producto:	Respaldo de Reaseguro Facultativo y Contratos.
Línea de Producto:	Reaseguro Seguros de Ramos Generales.
Tipo de Producto:	Reaseguro Facultativo y Contratos Proporcional y No Proporcional.
Marca:	Re-Innovation Intermediario de Reaseguros S.A.
Artículo:	Contratos de Reaseguro de Ramos Generales.

La empresa ofrece servicios de intermediación de reaseguro facultativo y contratos proporcionales y no proporcionales principalmente en los siguientes ramos:

Propiedad, Responsabilidad Civil, Aviación, Casco de Buque, Ingeniería, Transporte, Líneas Financieras.

3.2.3.2 Precio

Para establecer el precio y tomar decisiones en la política de precio es de gran importancia considerar las estrategias de marketing que se utilizan

tanto para definir el precio en los bienes de consumo como en servicios. Como sucede con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Los principios y prácticas de fijación de precios para servicios tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en los precios de los productos o bienes. Como también ocurre con los bienes, es difícil generalizar la determinación de precios. Hay tanta diversidad en el sector servicios como en el sector bienes.

Una estrategia de precios es un conjunto de principios, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen.

Dicho lo anterior aplicaremos una estrategia de precios de penetración, ya que apuntaremos a lograr volumen de negocios en lugar de un gran margen de utilidad por cada uno, el brindar capacidades automáticas a través de las facilidades nos permiten lograr precios más competitivos por el volumen de negocio que se logra, que para el reasegurador suscribirlo individualmente representa un mayor costo.

Por otro lado, nuestra actual participación de mercado y la capacidad instalada de la empresa nos permite lograr una economía de escala, pues para lograr nuevos negocios podemos manejar márgenes más bajos que

la competencia ya que nuestros costos fijos están cubiertos, lo cual nos permitirá crecer en cuanto a participación de mercado.

3.2.3.3 Plaza

Las organizaciones, dedicadas a producir tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los compradores las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento del mix del marketing que ha recibido poca atención ya que siempre se la ha tratado como algo referente a la venta de bienes físicos.

Normalmente se generaliza en que la venta directa es el método más frecuente para la distribución y que los canales son cortos. La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios. Muchos de los intermediarios asumen sus propios riesgos; otros realizan gestiones que cambian la propiedad y otros realizan funciones que permiten el movimiento físico. En realidad, no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por los intermediarios. Sin embargo la falta de uniformidad no debe obviar la verdad fundamental de que las organizaciones que operan en el mercado de servicios tienen dos opciones principales de canales. Estas opciones son las mismas para productores de elementos físicos. Estas son:

- a) Venta directa: Es el método escogido de distribución para un servicio por elección o debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor. En la venta directa por elección, el vendedor saca ventajas de marketing y mantiene un mejor control del servicio, obtiene diferenciación perceptible del servicio y mantiene información directa de los clientes sobre sus necesidades.

Naturalmente la venta directa la puede realizar el cliente yendo donde el proveedor del servicio o el proveedor yendo donde el cliente. Muchos servicios personales y comerciales se caracterizan por el canal directo entre la organización y el cliente. Los canales directos sobre sus necesidades.

- b) Venta a través de intermediarios: Es el canal más frecuentemente utilizado en organizaciones de servicios y es el que se opera a través de intermediarios. Las estructuras de canales de servicios varían considerablemente y algunas son muy complejas.

En los mercados de servicios existen muchas formas de intermediarios. Estos son:

- Agentes: Frecuentes en mercados como turismo, viajes, hoteles, transporte, seguros, crédito y servicios de empleo e industrias, por ejemplo los agentes deportivos.

- Concesionarios: Intermediarios entrenados para realizar u ofrecer un servicio y con autorización para venderlo por ejemplo los automotrices.
- Intermediarios institucionales: Están en mercados donde los servicios tienen que ser o son tradicionalmente suministrados por intermediarios como la Bolsa de Valores o la Publicidad o en nuestro caso los Intermediarios de Reaseguros.
- Mayoristas: Intermediarios en mercados mayoristas como Bancos Comerciales o servicios de lavandería para la industria, transporte masivo de personas.
- Minorista: Ejemplos de éstos son los taxis y establecimientos que ofrecen servicios de lavado automotriz.

Las posibles formas de intermediación son numerosas y en algunas transacciones de servicios pueden participar varias organizaciones.

La ubicación llega a ser determinante para la elección de métodos de distribución de los servicios. Cualquiera sea la forma de distribución, la localización de los intermediarios será un factor importante. La Ubicación se refiere a la localización de la gente y de las instalaciones para realizar las operaciones de servicios. Las organizaciones de

servicios deben tomar valiosas decisiones sobre la ubicación tal como lo hacen los canales de distribución de tangibles.

La ubicación puede variar en importancia de acuerdo con la naturaleza del servicio vendido. Los servicios se pueden clasificar por la ubicación en tres formas:

- a) La ubicación puede no tener importancia: Puede no ser de importancia para los servicios que se realizan donde está el cliente. Por lo que, la ubicación de cualquier servicio es de menos importancia que para servicios realizados en un sitio específico. Sin embargo, lo que es definitivo acerca de esos servicios es su "accesibilidad" o "disponibilidad" para el cliente cuando se requiere el servicio.

Un elemento clave en el diseño de estos servicios es el sistema de comunicaciones que debe permitir respuesta rápida a las llamadas del cliente. Para establecer y cumplir normas en estas organizaciones de servicios se requieren decisiones sobre el nivel de servicios que se ofrezca.

- b) Los servicios pueden concentrarse: Algunos servicios se concentran. Aquí actúan varios factores como las fuerzas de centralización: condiciones de suministro y tradición. Lo que estimulan esta concentración incluyen el status asociado con ciertos

sitios; baja intensidad de la demanda; voluntad del cliente para moverse; el desarrollo histórico de servicios complementarios y la poca importancia de la orientación de la demanda.

- c) Los servicios se pueden dispersar: Los servicios dispersos se localizan en función del potencial del mercado. La naturaleza de la demanda y la característica del servicio requieren dispersión en el mercado.

La importancia definitiva de la ubicación de servicios da como resultado procesos más sistemáticos. La intuición sigue desempeñando su papel en la toma de decisiones pero cada vez se complementa más con análisis más cuidadosos y metódicos en el campo de los servicios. Los vendedores de servicios cada vez tienen más conciencia de la importancia que tiene la elección de la ubicación y de los canales en mix de marketing.

Al ser nuestra actividad un servicio de intermediación de los productos de reaseguro que ofrecemos y al ser nuestros clientes un reducido grupo de compradores, nuestra estrategia de venta es la venta directa a través de nuestra propia fuerza comercial que se encarga de manera personal de visitar a cada uno de los clientes, dado que somos asesores y facilitadores en la gestión de colocación de reaseguros la relación e intimidad con el cliente es muy importante dado que el negocio de seguros es un negocio técnico

pero a la vez de relaciones públicas y por ende un negocio de personas.

Adicionalmente, de nuestra estrategia de venta directa, manejamos una estrategia de venta indirecta es decir que aproximaremos a los intermediarios o asesores productores de seguro directo que son quienes canalizan y direccionan negocios hacia las compañías de seguros a fin de motivar a sus compañías de seguros a gestionar la colocación a través de nuestro intermedio.

Por otro lado, como una estrategia para incrementar nuestra fuerza de venta se abrirá una agencia en Guayaquil que permitirá atender y diversificar la cartera en esta importante plaza.

3.2.3.4 Promoción y Publicidad

ESLOGAN, LOGOTIPO Y DECISIONES ESTRATÉGICAS

La promoción en servicios se realiza a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos:

- a) Publicidad: la cual es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

- b) Venta personal: que no es más que la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o varios compradores con el propósito de forjar la venta.
- c) Relaciones Públicas: que son un conjunto de acciones de comunicación, sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como meta fortificar los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes o futuras.
- d) Promoción de ventas: son todas las actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Estos tipos de promoción constituyen una de las herramientas más efectivas de influencia y comunicación con los clientes. Sin embargo, existen algunas investigaciones de que en algunas clases de mercados de servicios estas formas pueden no ser las más efectivas dado que pueden no utilizarse en forma correcta.

El propósito general de la promoción en el marketing de servicios es el de crear conocimiento e interés en el servicio y en la organización prestadora del servicio, para diferenciar la oferta de la competencia, para

comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

Los principios de la promoción son los mismos para bienes y servicios. Sin embargo, algunas diferencias se deben principalmente a aspectos como: las características de las industrias de servicios, las características de los servicios.

En cada una de estas categorías existen factores responsables de dichas diferencias. Estos son:

- Diferencias debidas a las características de las industrias de servicios:

Falta de orientación de marketing: Algunas organizaciones que venden servicios están orientadas solamente hacia el producto y no están al tanto de las posibilidades que ofrecería en sus organizaciones la implementación de prácticas del marketing. Solo se conceptualizan como productores de servicios y no como empresas que satisfacen las necesidades del cliente. Las personas a cargo no están capacitadas, no tienen habilidades y no conocen el rol que la promoción juega dentro del marketing.

Restricciones profesionales y éticas: Consideramos que también puede haber limitaciones profesionales y éticas que pesan sobre el uso de ciertos métodos de marketing y de promoción. La tradición y la costumbre son factores que impiden el uso de ciertas formas de promoción. Pueden considerarse como inapropiadas en la industria.

Pequeña escala de muchas operaciones de servicios: Varias operaciones de servicio que se venden o comercializan a pequeña escala. Y no se consideran lo suficientemente grandes para efectuar gastos en marketing ni en promoción.

Naturaleza de la competencia y condiciones de mercado: Muchas de las organizaciones de servicios pueden no necesitar promocionar sus servicios ya que no están en la capacidad de satisfacer necesidades por las cargas de trabajo y la capacidad instalada y no conceptualizan que el promocionar su servicio puede ser determinante a largo plazo.

Visión limitada de los métodos disponibles de promoción: suele darse que muchas organizaciones de servicios tengan una visión limitada de la gran cantidad de métodos promocionales que existen. El error es considerar solamente la publicidad masiva y la venta personal e ignorar los otros métodos que pueden ser adecuados, igual de efectivos y probablemente hasta menos costosos.

Naturaleza del servicio: Puede por sí sola delimitar el empleo de algún instrumento promocional a gran escala, dada la clase de servicio ofrecido y las tradiciones en la industria particular de servicios.

- Diferencias debidas a las características de los servicios:

Actitudes de los consumidores: Los consumidores son clave en las decisiones de compra. En servicios la intangibilidad es una cualidad importante en a considerar en el marketing. Los consumidores suelen confiar más en impresiones que da el servicio y sobre el vendedor del servicio cuando lo está comprando. La dependencia de la primera impresión puede ser de menor importancia cuando se compra de bienes tangibles.

Necesidades y motivos de compra: Las necesidades y los motivos de compra de tangibles e intangibles en su mayoría son iguales. Las mismas clases de necesidades se satisfacen por medio de la compra. Sin embargo, una necesidad que es importante, para ambas situaciones, es el deseo de atención personal. La satisfacción de la necesidad de atención es una manera en que los vendedores de servicios pueden diferenciar sus servicios de la competencia.

Procesos de compra: tal vez la diferencia es más notables en el proceso de compra. la compra de servicios en cierta medida es más

arriesgada porque es más difícil para los compradores evaluar calidad y valor antes de proceder con la compra. De igual manera, el comprador tiene más probabilidades de recibir influencia de otros. Aquí la función más predominante de la influencia personal en el proceso de compra tiene consecuencias para el marketing de servicios. Especialmente para desarrollar una relación profesional entre los proveedores de servicios y sus consumidores y la necesidad de programas promocionales para crear comunicación verbal.

Las diferencias entre bienes y servicios pueden tener algunas consecuencias para el programa promocional de la organización, por lo que se hace necesario cumplir con algunos principios en cada elemento de la promoción para, de este modo, lograr un impacto más efectivo. Estos principios son:

Publicidad:

- a. Utilizar mensajes claros sin ambigüedades.
- b. Destacar los beneficios de los servicios.
- c. Sólo prometer lo que se puede dar.
- d. Publicidad para los empleados.
- e. Obtener y mantener la colaboración de los clientes en el proceso de producción del servicio.
- f. Crear comunicación verbal.

- g. Dar pistas tangibles (símbolos, temas, formatos, etc.)
- h. Dar continuidad a la publicidad.
- i. Eliminar la ansiedad después de la compra.

La publicidad de los servicios debe cumplir con cinco funciones para lograr su eficiencia:

- Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor.
- Construir una personalidad adecuada para la compañía.
- Identificar la compañía con el cliente.
- Influir en el personal de la compañía sobre la forma de tratar a los clientes.
- Ayudar a abrir puertas a los representantes de ventas.

Venta Personal

- a. Hacer relaciones personales con los clientes.
- b. Adoptar una orientación profesional.
- c. Uso de venta indirecta.
- d. Crear y mantener una imagen favorable.
- e. Vender servicios no servicio.
- f. Hacer la compra fácil.

Existe un modelo de siete pautas para la venta personal de servicios. Este se dedujo de datos empíricos sobre las diferencias entre venta de bienes y servicios. Las siete pautas de este modelo son:

- Instrumentar el encuentro de la compra del servicio.
- Facilitar la evaluación de la calidad.
- Hacer tangible el servicio.
- Destacar la imagen organizacional.
- Utilizar referencias externas a la organización.
- Reconocer la importancia de todo el personal de contacto con el público.
- Reconocer la participación del cliente durante el proceso de diseño del servicio para generar especificaciones del cliente haciendo preguntas, indicando ejemplos,

Promoción de Ventas

El aumento de la actividad de promoción de ventas en muchos mercados de servicios, en los últimos diez o quince años, ha sido uno de los cambios principales que ha tenido lugar en marketing. Formas particulares de actividad han recibido mayor atención que otras; pero ante todo es un campo del marketing que espera más atención detallada.

Finalmente la promoción de ventas es un elemento de la combinación de promoción en una organización de servicios. Los programas promocionales más efectivos son aquellos que se ajustan a toda la estrategia promocional y se consideran a su vez como un elemento en la estrategia general de marketing.

ESLOGAN: Una nueva Filosofía de Servicio...

LOGOTIPO:



DECISIONES ESTRATÉGICAS:

OBTENER UNA REPRESENTACIÓN INTERNACIONAL

Para promover nuestra empresa se realizarán varios viajes con el objeto de lograr acercamientos con varios brokers internacionales a fin de lograr el interés en desarrollar una relación de largo plazo a través de una representación internacional en el Ecuador a través de Re-Innovation S.A. líder del mercado ecuatoriano en intermediación de reaseguros.

CAPACITACIÓN TÉCNICA AL MERCADO

Con respecto a la capacitación técnica se realizarán seminarios y cursos de capacitación técnica al mercado de los diferentes ramos en los que se especializa la empresa tanto para clientes actuales como potenciales. Se realizará un curso abierto al mercado cada dos meses en un hotel de primera categoría alternando las sedes en Quito y Guayaquil. Para estos seminarios se contará con la colaboración de varios reaseguradores o

brokers de Londres con el fin de promocionar nuestras capacidades en los diferentes productos. Así mismo, como un factor multiplicador de conocimiento se realizaran cursos personalizados para un determinado clientes y sus colaboradores a la medida de sus necesidades.

COMUNICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS, VALORES Y ESTADÍSTICAS DE LA COMPAÑÍA

Se realizara una campaña de comunicación a través de la elaboración de un brochure corporativo que contengan los antecedentes, Productos, Facilidades y Estadísticas de la empresa, que será entregado personalmente basado en un cronograma de visitas personalizadas a los clientes para realizar una presentación corporativa de la empresa.

GRAFICO No. 18



NUESTROS PRODUCTOS / OUR PRODUCTS

PROPIEDAD / PROPERTY

- Todo Riesgo Industrial
- Todo Riesgo Incendio y Lucro Cesante
- Todo Riesgo Obras de Arte
- Todo Riesgo para Puertos y Aeropuertos

RIESGOS FINANCIEROS / FINANCIAL RISKS

- Instituciones Financieras / Bankers Blanket Bond
- Transporte de Dinero en Vehículos Blindados
- Fidelidad



TRANSPORTE Y CASCO MARITIMO / CARGO & MARINE HULL

- Transporte Importación / Exportación
- Transporte Interno
- Transporte de Dinero y Valores
- Casco de Buque / Responsabilidad Civil - P&I

AVIACION / AVIATION

- Aviación General
- Aviación Comercial
- Aeroluminación
- Accidentes Personales Tripulantes / Pasajeros
- Pérdida de Licencia
- Casco Guerra



LA COMPAÑÍA

Re-Innovation Intermediario de Reaseguros S.A. es un corredor que cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitado que permite ofrecer a sus clientes una asesoría profesional, confiable y transparente, brindando al mercado soluciones ágiles y oportunas tanto en Reaseguro Facultativo como en Contratos, que sustentados en tecnología y en nuestro capital humano nos posiciona como uno de los corredores líderes en el mercado.

Re-Innovation es el resultado de la unión de dos compañías, AP Corredores Internacionales de Reaseguros del Ecuador C.A. Ltda. y Contacto Intermediario de Reaseguros C.A. la primera con una operación continua de 9 años y la segunda con 28 años operando en el mercado ecuatoriano, lo cual acredita su experiencia en el negocio de Intermediación de Reaseguro.



RESPONSABILIDAD CIVIL / CASUALTY & CONTINGENCY

- Responsabilidad Civil General
- Responsabilidad Civil de Vehículos
- Responsabilidad Civil de Productos
- Responsabilidad Civil Directores y Administradores D&O
- Responsabilidad Civil Profesional Errores y Omisiones E&O
- Responsabilidad Civil Operadores Portuarios y Aeroportuarios
- Responsabilidad Civil Contratistas Petroleros
- Cancelación de Eventos
- Hoyo en Uno



RAMOS TECNICOS / ENGINEERING

- Rotura de Maquinaria / Lucro Cesante
- Equipo & Maquinaria de Contratistas
- Equipo Electrónico
- Todo Riesgo Construcción
- Todo Riesgo Montaje
- Obras Civiles Terminados

VEHICULOS / MOTOR VEHICLES

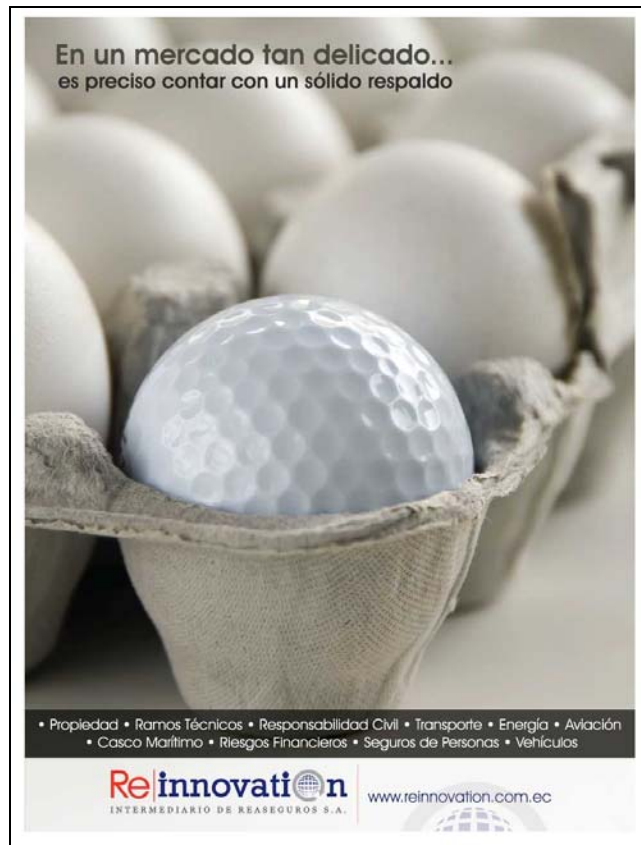
- Casco y Responsabilidad Civil



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

Adicionalmente, se realizarán publicaciones en varios suplementos y revistas especializadas de seguros promocionando nuestros servicios.

GRAFICO No. 19

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

FORTALECER RELACIONES COMERCIALES Y PERSONALES

Al ser nuestro negocio un negocio de personas las relaciones públicas representan una herramienta fundamental para el desarrollo y mantenimiento de las relaciones personales que mantenemos con todos nuestros clientes. Por tanto se requiere mantener un contacto semanal con cada uno de los clientes que manejamos a través de visitas personales a las compañías de seguro tanto con el área comercial como el área de reaseguros y a nivel de directivos. Así mismo, para reforzar las visitas con los clientes se tiene establecido un presupuesto de atención de

clientes para almuerzos y cenas con los principales ejecutivos del mercado asegurador como una estrategia permanente.

Adicionalmente, a fin de lograr una íntima relación con los clientes es muy popular en el negocio de seguros la práctica de Golf a nivel corporativo con los Gerentes y Directivos de las compañías de seguros. Por lo tanto, se realizarán invitaciones a juegos y torneos de Golf una o dos veces por mes a los principales clientes.

Finalmente, la compañía participará activamente en las convenciones internacionales organizadas por la Federación Iberoamericana de Empresas de Seguros FIDES que se lleva a cabo cada dos años en diferentes países sedes, lo cual permite mantener las relaciones comerciales con reaseguradores y brokers internacionales y lograr nuevos contactos en este campo.

PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN

Considerando que la inversión es el gasto que se dedica a la compra de bienes que no son de consumo, o bienes de capital que producen otros bienes. O en un sentido más amplio la inversión es el flujo de capital que se destina a la creación y mantenimiento de bienes de capital y a la realización de proyectos que se prevén rentables. Por ellos es que la inversión es el uso de factores de producción para producir bienes de

capital que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores, de una forma indirecta pero más plena en el futuro.

De acuerdo a lo antes mencionado y vista de que es necesaria la inversión en promoción como parte fundamental del Marketing dado el enfoque de permanencia y crecimiento constante, la compañía ha propuesto el Proyecto de Fidelización y Retención de clientes según la información que se señala a continuación.

CUADRO No. 22

	<u>Actual</u>	<u>Esperado</u>	<u>Variación</u>			
Ventas	\$ 1,970,914.00	\$ 2,168,005.40	\$ 197,091.40			
Atención Clientes	\$ 20,712.50	\$ 45,000.00	\$ 24,287.50			
Gastos de Viaje Movilización, y Promoción	\$ 66,679.26	\$ 67,000.00	\$ 320.74			
Eventos, Capacitación y Convenciones	\$ 17,818.32	\$ 42,818.32	\$ 25,000.00			
Total Gastos Marketing	\$ 105,210.08	\$ 154,818.32	\$ 49,608.24			
Costo Variable	77.54%	74.02%	\$ 76,417.15			
Neto			\$ 71,066.01			
Gastos Operacionales	\$ 1,528,343.00	\$ 1,604,760.15				
	77.54%	74.02%				
<table><tr><td>% Presupuesto para Promoción</td><td>5%</td><td>7%</td></tr></table>				% Presupuesto para Promoción	5%	7%
% Presupuesto para Promoción	5%	7%				

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

De acuerdo a lo anterior se desprende que el beneficio neto esperado de este proyecto será de USD 71,066.00 y podemos indicar que el 7% de los ingresos de la operación proyectada será invertido en promoción.

3.2.4 Estrategias de Crecimiento

3.2.4.1 Crecimiento Intensivo

Dado que nuestro negocio es un Intermediario de Reaseguro que se desarrolla en un mercado en crecimiento consideramos que la estrategia aplicable para crecer en el futuro es la de crecimiento intensivo; ya que estamos participando en un mercado de libre competencia que tiene varias barreras de entrada para los competidores internacionales. Al ser líderes del mercado podemos aprovechar esta posición y apalancarnos para conseguir una cuota mayor del mercado.

Así, tenemos que los recursos de la empresa son el fundamento de la estrategia, entendidos estos como sus recursos y capacidades. Podemos decir que un recurso es un activo, un stock, con el que la empresa pretende crear valor y obtener beneficios; una capacidad es un flujo, precisamente la puesta en valor de los recursos, la generación de rentas desde el momento en que los recursos empiezan a trabajar.

En la actualidad vivimos en una economía, en la que son las empresas las que crean el mercado. Hay nuevos productos, se plantean nuevas

necesidades y todo ello es fruto de la investigación e innovación de las empresas.

Las condiciones del mercado han ido cambiando a través de los años, porque el mundo cambia continuamente, y se ha ido globalizando cada vez más la forma en la que se realizan los negocios, el mercado es más dinámico e incierto, y para ello deben estar preparadas las empresas.

Por estas condiciones cambiantes, no basta con conocer el mercado local, sino también ir investigando el mercado regional, porque la nueva estrategia de crecimiento es buscar nuevos segmentos de mercado manteniendo nuestro producto y manteniendo nuestro servicio, es decir buscar la internacionalización del intermediario, apalancado en la estrategia de buscar una representación internacional, esto nos permitirá buscar nuevos mercados en la región y poder crecer a futuro y establecernos no solamente como los líderes del mercado ecuatoriano sino establecer el liderazgo en el mercado sudamericano.

Creemos que este camino no es fácil y que no todas las empresas están en capacidad de hacerlo. Razón por la cual convertiría a Re-Innovation Intermediario de Reaseguros S.A. como el pionero en buscar la internacionalización, cumpliendo así con la estrategia de crecimiento intensivo a través de la búsqueda de nuevos mercados manteniendo el producto. En este mercado cambiante es necesario diferenciarse, hacer

cosas distintas, y para ello hay que basarse en la innovación y el cambio a partir del profundo conocimiento de los recursos con los que contamos.

3.3 ESTUDIO FINANCIERO

3.3.1 Estado de Pérdidas y Ganancias

El Estado de resultados o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones. El objetivo principal es brindar información detallada de los resultados del periodo ya sean utilidad o pérdida.

CUADRO No. 23

RE-INNOVATION INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS Periodos 2011 - 2007					
Descripción Cuenta Contable	2011	2010	2009	2008	2007
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>					
Ventas Netas Corretaje	1,970,914	1,937,394	1,754,951	1,284,735	936,661
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1,970,914	1,937,394	1,754,951	1,284,735	936,661
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>					
Gastos de Administración	1,476,949	1,328,792	1,199,559	1,011,210	819,739
Gastos de Ventas	51,394	98,291	111,712	65,833	21,339
Total Gastos Operacionales	1,528,343	1,427,083	1,311,271	1,077,043	841,078
UTILIDAD OPERACIONAL	442,571	510,311	443,680	207,692	95,583
<u>COSTOS FINANCIEROS Y OTROS</u>					
Gastos financieros	12,253	13,757	12,278	11,449	9,193
Otros gastos	0	0	0		
Total Costos Financieros y Otros	12,253	13,757	12,278	11,449	9,193
<u>OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES</u>					
Ingresos financieros	0	0	0		
Otros ingresos	5,087	34,672	6,375	35,562	23,041
Total Ingresos No Operacionales	5,087	34,672	6,375	35,562	23,041
UTILIDAD ANTES PARTIC. E IMPTOS.	435,405	531,226	437,777	231,805	109,431
Participación e Impuestos	159,667	195,706	159,847	89,054	42,842
RESULTADO NETO	275,738	335,520	277,930	142,751	66,589

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

3.3.2 Balance General

El balance general es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que la organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

El balance general, por lo tanto, es una especie de fotografía que retrata la situación contable de la empresa en una determinada fecha. Gracias a este documento, el empresario accede a información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

El activo de la empresa está formado por el dinero que tiene en caja y en los bancos, las cuentas por cobrar, las materias primas, las máquinas, los vehículos, los edificios y los terrenos. El pasivo, en cambio, se compone por las deudas, las obligaciones bancarias y los impuestos por pagar, entre otras obligaciones de la empresa.

CUADRO No. 24

RE-INNOVATION INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.					
BALANCE GENERAL					
Periodos 2011 - 2007					
Descripción Cuenta Contable	2011	2010	2009	2008	2007
ACTIVOS					
CORRIENTES	592,627	589,483	563,044	429,770	341,917
Disponible	84,775	179,309	158,329	88,648	29,907
Efectivo y equivalentes de efectivo	84,775	179,309	158,329	88,648	29,907
Exigible	507,852	410,174	404,715	341,122	312,010
Correaje por cobrar Reaseguradores	486,206	380,246	327,621	284,725	257,109
Cuentas por cobrar Cias de seguros	212	898	7,373	10,883	28,675
Cuentas por cobrar Funcionarios y Empleados	34,550	31,158	24,391	20,679	15,680
Impuestos Anticipados	212	709	17,021	30,499	10,615
Otras Cuentas por Cobrar	4,092	10,054	37,544	0	2,705
Provision para cuentas incobrables	(17,420)	(12,891)	(9,235)	(5,664)	(2,774)
Realizable	0	0	0	0	0
Realizable	0	0	0	0	0
NO CORRIENTES	53,887	46,275	24,824	20,177	19,191
Activo Fijo Depreciable	53,887	46,275	24,824	20,177	19,191
Activo Fijo menos depreciación acumulada	53,887	46,275	24,824	20,177	19,191
Gastos Anticipados y Otros	39,386	20,936	17,048	17,048	15,861
Cargos Diferidos y Otros Activos	39,386	20,936	17,048	17,048	15,861
TOTAL ACTIVOS	685,900	656,694	604,916	466,995	376,969
PASIVOS					
CORRIENTES	345,974	256,986	262,798	273,386	266,181
Reaseguradores por pagar	58,055	12,786	85	58,493	34,562
Proveedores	84,480	12,007	78,562	86,907	148,608
Impuestos por pagar	118,190	141,674	105,601	74,544	49,398
Beneficios Sociales	85,249	90,519	78,550	53,442	21,613
Socios	0	0	0	0	12,000
TOTAL PASIVOS	345,974	256,986	262,798	273,386	266,181
PATRIMONIO					
Capital suscrito	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Reserva legal	24,188	24,188	24,188	9,913	3,254
Utilidades Acumuladas	275,738	335,520	277,930	143,696	67,534
TOTAL PATRIMONIO	339,926	399,708	342,118	193,609	110,788
TOTAL PASIVOS más PATRIMONIO	685,900	656,694	604,916	466,995	376,969

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

3.3.3 Balance General Análisis Vertical

El análisis financiero dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros denomina Análisis Horizontal y Vertical, que consiste en determinar el peso proporcional en porcentaje que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

CUADRO No. 25

RE-INNOVATION INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.										
BALANCE GENERAL										
Periodos 2011 - 2007										
Descripcion Cuenta Contable	2011		2010		2009		2008		2007	
ACTIVOS										
CORRIENTES	592,627	86.40%	589,483	89.8%	563,044	93.1%	429,770	92.0%	341,917	90.7%
Disponible	84,775	12.36%	179,309	27.3%	158,329	26.2%	88,648	19.0%	29,907	7.9%
Efectivo y equivalentes de efectivo	84,775	12.36%	179,309	27.3%	158,329	26.2%	88,648	19.0%	29,907	7.9%
Exigible	507,852	74.04%	410,174	62.5%	404,715	66.9%	341,122	73.0%	312,010	82.8%
Corretaje por cobrar Reaseguradores	486,206	70.89%	380,246	57.9%	327,621	54.2%	284,725	61.0%	257,109	68.2%
Cuentas por cobrar Cias de seguros	212	0.03%	898	0.1%	7,373	1.2%	10,883	2.3%	28,675	7.6%
Cuentas por cobrar Funcionarios y Empleados	34,550	5.04%	31,158	4.7%	24,391	4.0%	20,679	4.4%	15,680	4.2%
Impuestos Anticipados	212	0.03%	709	0.1%	17,021	2.8%	30,499	6.5%	10,615	2.8%
Otras Cuentas por Cobrar	4,092	0.60%	10,054	1.5%	37,544	6.2%	0	0.0%	2,705	0.7%
Provision para cuentas incoobrables	(17,420)	-2.54%	(12,891)	-2.0%	(9,235)	-1.5%	(5,664)	-1.2%	(2,774)	-0.7%
Realizable	0	0.00%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
NO CORRIENTES	53,887	7.86%	46,275	7.0%	24,824	4.1%	20,177	4.3%	19,191	5.1%
Activo Fijo Depreciable	53,887	7.86%	46,275	7.0%	24,824	4.1%	20,177	4.3%	19,191	5.1%
Activo Fijo menos depreciacion acumulada	53,887	7.86%	46,275	7.0%	24,824	4.1%	20,177	4.3%	19,191	5.1%
Gastos Anticipados y Otros	39,386	5.74%	20,936	3.2%	17,048	2.8%	17,048	3.7%	15,861	4.2%
Cargos Diferidos y Otros Activos	39,386	5.74%	20,936	3.2%	17,048	2.8%	17,048	3.7%	15,861	4.2%
TOTAL ACTIVOS	685,900	100.00%	656,694	100.0%	604,916	100.0%	466,995	100.0%	376,969	100.0%
PASIVOS										
CORRIENTES	345,974	50.44%	256,986	39.1%	262,798	43.4%	273,386	58.5%	266,181	70.6%
Reasegura dores por pagar	58,055	8.46%	12,786	1.9%	85	0.0%	58,493	12.5%	34,562	9.2%
Proveedores	84,480	12.32%	12,007	1.8%	78,562	13.0%	86,907	18.6%	148,608	39.4%
Impuestos por pagar	118,190	17.23%	141,674	21.6%	105,601	17.5%	74,544	16.0%	49,398	13.1%
Beneficios Sociales	85,249	12.43%	90,519	13.8%	78,550	13.0%	53,442	11.4%	21,613	5.7%
Socios	0	0.00%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	12,000	3.2%
TOTAL PASIVOS	345,974	50.44%	256,986	39.1%	262,798	43.4%	273,386	58.5%	266,181	70.6%
PATRIMONIO										
Capital suscrito	40,000	5.83%	40,000	6.1%	40,000	6.6%	40,000	8.6%	40,000	10.6%
Reserva legal	24,188	3.53%	24,188	3.7%	24,188	4.0%	9,913	2.1%	3,254	0.9%
Utilidades Acumuladas	275,738	40.20%	335,520	51.1%	277,930	45.9%	143,696	30.8%	67,534	17.9%
TOTAL PATRIMONIO	339,926	49.56%	399,708	60.9%	342,118	56.6%	193,609	41.5%	110,788	29.4%
TOTAL PASIVOS más PATRIMONIO										
TOTAL PASIVOS más PATRIMONIO	685,900	100.00%	656,694	100.0%	604,916	100.0%	466,995	100.0%	376,969	100.0%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

3.3.4 Balance General Análisis Horizontal

El análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La formula sería $P2-P1$.

Por ejemplo, en el año 1 se tenía un activo de 100 y en el año 2 el activo fue de 150, entonces tenemos $150 - 100 = 50$. Es decir que el activo se incrementó o tuvo una variación positiva de 50 en el periodo en cuestión.

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la formula de la siguiente manera: $((P2/P1)-1)*100$

Suponiendo el mismo ejemplo anterior, tendríamos $((150/100)-1)*100 = 50\%$. Quiere decir que el activo obtuvo un crecimiento del 50% respecto al periodo anterior.

CUADRO No. 26

RE-INNOVATION INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.															
BALANCE GENERAL															
Análisis Horizontal Periodos 2011 - 2007															
Descripcion Cuenta Contable	VARIACION 2011 - 2010			VARIACION 2010 - 2009			VARIACION 2009 - 2008			VARIACION 2008 - 2007			TACC	Coeficiente de Crecimiento	
	2,011	USD	%	2,010	USD	%	2,009	USD	%	2,008	USD	%			2,007
ACTIVOS															
CORRIENTES	592,627	3,144	1%	589,483	26,439	5%	563,044	133,274	31%	429,770	87,853	26%	341,917	14.7%	1.147400935
Disponible	84,775	-94,534	-53%	179,309	20,980	13%	158,329	69,681	79%	88,648	58,741	196%	29,907	29.8%	1.297548909
Efectivo y equivalentes de efectivo	84,775	-94,534	-53%	179,309	20,980	13%	158,329	69,681	79%	88,648	58,741	196%	29,907	29.8%	1.297548909
Exigible	507,852	97,678	24%	410,174	5,459	1%	404,715	63,593	19%	341,122	29,112	9%	312,010	13.0%	1.129515418
Corretaje por cobrar Reaseguradores	486,206	105,960	28%	380,246	52,625	16%	327,621	42,896	15%	284,725	27,616	11%	257,109	17.3%	1.172669848
Cuentas por cobrar Cias de seguros	212	-686	-76%	898	-6,475	-88%	7,373	-3,510	-32%	10,883	-17,792	-62%	28,675	-70.7%	0.293229803
Cuentas por cobrar Funcionarios y Empleados	34,550	3,392	11%	31,158	6,767	28%	24,391	3,712	18%	20,679	4,999	32%	15,680	21.8%	1.218359624
Impuestos Anticipados	212			709			17,021			30,499			10,615		
Otras Cuentas por Cobrar	4,092			10,054			37,544			0			2,705		
Provision para cuentas incobrables	(17,420)	-4,529	35%	(12,891)	-3,656	40%	(9,235)	-3,571	63%	(5,664)	-2,890	104%	(2,774)	58.3%	1.583016434
Realizable	0	0	0%	0	-	0%	0	-	0%	0	-	0%	0	0.0%	0.000000000
Realizable	0	0	0%	0	-	0%	0	-	0%	0	-	0%	0	0.0%	0.000000000
NO CORRIENTES	53,887	7,612	16%	46,275	21,451	86%	24,824	4,647	23%	20,177	986	5%	19,191	29.4%	1.294483742
Activo Fijo Depreciable	53,887	7,612	16%	46,275	21,451	86%	24,824	4,647	23%	20,177	986	5%	19,191	29.4%	1.294483742
Activo Fijo menos depreciacion acumulada	53,887	7,612	16%	46,275	21,451	86%	24,824	4,647	23%	20,177	986	5%	19,191	29.4%	1.294483742
Gastos Anticipados y Otros	39,386	18,450	88%	20,936	3,888	23%	17,048	-	0%	17,048	1,187	7%	15,861	25.5%	1.255315317
Cargos Diferidos y Otros Activos	39,386	18,450	88%	20,936	3,888	23%	17,048	-	0%	17,048	1,187	7%	15,861	25.5%	1.255315317
TOTAL ACTIVOS	685,900	29,206	4%	656,694	51,778	9%	604,916	137,921	30%	466,995	90,026	24%	376,969	16.1%	1.161418672
PASIVOS															
CORRIENTES	345,974	88,988	35%	256,986	-5,812	-2%	262,798	-10,588	-4%	273,386	7,205	3%	266,181	6.8%	1.067742680
Reaseguradores por pagar	58,055	45,269	354%	12,786	12,701	14942%	85	-58,408	-100%	58,493	23,931	69%	34,562	13.8%	1.138440116
Proveedores	84,480	72,473	604%	12,007	-66,555	-85%	78,562	-8,345	-10%	86,907	-61,701	-42%	148,608	-13.2%	0.868316251
Impuestos por pagar	118,190	-23,484	-17%	141,674	36,073	34%	105,601	31,057	42%	74,544	25,146	51%	49,398	24.4%	1.243706321
Beneficios Sociales	85,249	-5,270	-6%	90,519	11,969	15%	78,550	25,108	47%	53,442	31,829	147%	21,613	40.9%	1.409267901
Socios	0	-	#DIV/0!	0	-	#DIV/0!	0	-		0	-12,000	-100%	12,000	-100.0%	0.000000000
TOTAL PASIVOS	345,974	88,988	35%	256,986	-5,812	-2%	262,798	-10,588	-4%	273,386	7,205	3%	266,181	6.8%	1.067742680
PATRIMONIO															
Capital suscrito	40,000	-	0%	40,000	-	0%	40,000	-	0%	40,000	-	0%	40,000	0.0%	1.000000000
Reserva legal	24,188	-	0%	24,188	-	0%	24,188	14,275	144%	9,913	6,659	205%	3,254	65.1%	1.651184499
Utilidades Acumuladas	275,738	-59,782	-18%	335,520	57,590	21%	277,930	134,234	93%	143,696	76,162	113%	67,534	42.1%	1.421489110
TOTAL PATRIMONIO	339,926	-59,782	-15%	399,708	57,590	17%	342,118	148,509	77%	193,609	82,821	75%	110,788	32.3%	1.323496860
TOTAL PASIVOS más PATRIMONIO	685,900	29,206	4%	656,694	51,778	9%	604,916	137,921	30%	466,995	90,026	24%	376,969	16.1%	1.161418639

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

3.3.5 Estado Pérdidas y Ganancias Análisis Vertical

Cuando se analiza un Estado de Pérdidas y Ganancias en términos porcentuales, en relación con las ventas, se conoce como análisis vertical y donde se puede calcular indicadores de utilidad, que inclusive pueden servir como punto de referencia para decidir acerca de negocios aislados una vez que se ha superado el punto de equilibrio o la rentabilidad esperada. Por ejemplo, el margen bruto es uno de ellos (este porcentaje es el que corresponde a la utilidad bruta sobre ventas). Si se conoce el punto de equilibrio de una empresa y se calcula utilizando el margen bruto del negocio y se sabe que ya superó ese nivel de ventas, se pueden realizar negocios aislados atendiendo sólo el margen bruto que éste produce. Por ejemplo, se puede aceptar un negocio propuesto por un vendedor, aunque su margen bruto individual no supere el margen bruto estándar o esperado. Hay casos en que el margen es muy bajo y es necesario ser muy cuidadoso en garantizar que siempre se esté por encima del margen mínimo.

CUADRO No. 27

RE-INNOVATION INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.										
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS										
Análisis Vertical Periodos 2011 - 2007										
Descripcion Cuenta Contable	2011		2010		2009		2008		2007	
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>										
Ventas Netas	1,970,914	100%	1,937,394	100%	1,754,951	100%	1,284,735	100%	936,661	100%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1,970,914	100.0%	1,937,394	100.0%	1,754,951	100.0%	1,284,735	100.0%	936,661	100.0%
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>										
Gastos de Administracin	1,476,949	74.9%	1,328,792	68.6%	1,199,559	68.4%	1,011,210	78.7%	819,739	87.5%
Gastos de ventas	51,394	2.6%	98,291	5.1%	111,712	6.4%	65,833	5.1%	21,339	2.3%
Total Gastos Operacionales	1,528,343	77.5%	1,427,083	73.7%	1,311,271	74.7%	1,077,043	83.8%	841,078	89.8%
UTILIDAD OPERACIONAL	442,571	22.5%	510,311	26.3%	443,680	25.3%	207,692	16.2%	95,583	10.2%
<u>COSTOS FINANCIEROS Y OTROS</u>										
Gastos financieros	12,253	0.6%	13,757	0.7%	12,278	0.7%	11,449	0.9%	9,193	1.0%
Otros gastos	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		0.0%		0.0%
Total Costos Financieros y Otros	12,253	0.6%	13,757	0.7%	12,278	0.7%	11,449	0.9%	9,193	1.0%
<u>OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES</u>										
Ingresos financieros	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%		0.0%		0.0%
Otros ingresos	5,087	0.3%	34,672	1.8%	6,375	0.4%	35,562	2.8%	23,041	2.5%
Total Ingresos No Operacionales	5,087	0.3%	34,672	1.8%	6,375	0.4%	35,562	2.8%	23,041	2.5%
UTILIDAD ANTES PARTIC. E IMPTOS.	435,405	22.1%	531,226	27.4%	437,777	24.9%	231,805	18.0%	109,431	11.7%
Participación e Impuestos	159,667	8.1%	195,706	10.1%	159,847	9.1%	89,054	6.9%	42,842	4.6%
RESULTADO NETO	275,738	14.0%	335,520	17.3%	277,930	15.8%	142,751	11.1%	66,589	7.1%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

3.3.6 Estado Pérdidas y Ganancias Análisis Horizontal

El análisis horizontal permite evaluar el desarrollo de cada una de las cuentas del estado de pérdidas y ganancias como los ingresos, los gastos y la utilidad y como se comportan a lo largo del tiempo. Por ejemplo una compañía debería apuntar a mantener sus niveles de gastos y mejorar los rendimientos en función del crecimiento de la compañía. Si bien existen gastos fijos y variables la compañía debe apuntar a lograr crecimiento en ventas, bajar los coeficientes de gastos y mejorar la rentabilidad.

CUADRO No. 28

RE-INNOVATION INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A.															
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS															
Análisis Horizontal Periodos 2011 - 2007															
Descripción Cuenta Contable	2011	VARIACION 2011 - 2010		2,010	VARIACION 2010 - 2009		2,009	VARIACION 2009 - 2008		2,008	VARIACION 2008 - 2007		2,007	TACC	Coeficiente de Crecimiento
		USD	%		USD	%		USD	%		USD	%			
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>															
Ventas Netas	1,970,914	33,520	2%	1,937,394	182,443	10%	1,754,951	470,216	37%	1,284,735	348,074	37%	936,661	20.4%	1.204401559
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1,970,914	33,520	1.7%	1,937,394	182,443	10.4%	1,754,951	470,216	36.6%	1,284,735	348,074	37.2%	936,661	20.4%	1.204401559
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>															
Gastos de Administracín	1,476,949	148,157	11.1%	1,328,792	129,233	10.8%	1,199,559	188,349	18.6%	1,011,210	191,471	23.4%	819,739	15.9%	1.158570525
Gastos de ventas	51,394	-46,897	-47.7%	98,291	-13,421	-12.0%	111,712	45,879	69.7%	65,833	44,494	208.5%	21,339	24.6%	1.245760594
Total Gastos Operacionales	1,528,343	101,260	7.1%	1,427,083	115,812	8.8%	1,311,271	234,228	21.7%	1,077,043	235,965	28.1%	841,078	16.1%	1.161037213
UTILIDAD OPERACIONAL	442,571	-67,740	-13.3%	510,311	66,631	15.0%	443,680	235,988	113.6%	207,692	112,109	117.3%	95,583	46.7%	1.466900221
<u>COSTOS FINANCIEROS Y OTROS</u>															
Gastos financieros	12,253	-1,504	-10.9%	13,757	1,479	12.0%	12,278	829	7.2%	11,449	2,256	24.5%	9,193	7.4%	1.074474946
Otros gastos	0	-	-	0	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Costos Financieros y Otros	12,253	-1,504	-10.9%	13,757	1,479	12.0%	12,278	829	7.2%	11,449	2,256	24.5%	9,193	7.4%	1.074474946
<u>OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES</u>															
Ingresos financieros	0	-	-	0	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros ingresos	5,087	-29,585	-85.3%	34,672	28,297	443.9%	6,375	-29,187	-82.1%	35,562	12,521	54.3%	23,041	-31.5%	0.685472606
Total Ingresos No Operacionales	5,087	-29,585	-85.3%	34,672	28,297	443.9%	6,375	-29,187	-82.1%	35,562	12,521	54.3%	23,041	-31.5%	0.685472606
UTILIDAD ANTES PARTIC. E IMPOTOS.	435,405	-95,821	-18.0%	531,226	93,449	21.3%	437,777	205,972	88.9%	231,805	122,374	111.8%	109,431	41.2%	1.412336754
Participación e Impuestos	159,667	-36,039	-18.4%	195,706	35,859	22.4%	159,847	70,793	79.5%	89,054	46,212	107.9%	42,842	38.9%	1.389428993
RESULTADO NETO	275,738	-59,782	-17.8%	335,520	57,590	20.7%	277,930	135,179	94.7%	142,751	76,162	114.4%	66,589	42.7%	1.426505766

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

3.4 ÍNDICES FINANCIEROS

3.4.1 Índices Liquidez, Rentabilidad, Apalancamiento, Endeudamiento

Un indicador financiero es una relación de las cifras obtenidas de los estados financieros de la empresa con el propósito de interpretar el comportamiento de la misma; los indicadores se entienden como una expresión numérica que resume el desempeño de toda una organización, que permite tomar decisiones o implementar acciones correctivas o preventivas según el caso para mejorar el performance de la empresa.

Indicadores de liquidez

A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia mientras más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo. Los indicadores de liquidez más utilizados para una empresa de servicios son: Capital de Trabajo, la razón corriente o índice de liquidez.

Capital de Trabajo: Expresa en términos de valor lo que le queda a la empresa después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Razón Corriente: También denominado índice de liquidez, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa de afrontar sus compromisos; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente 2011} = \frac{\text{US\$ 625,711.94}}{\text{US\$ 345,974.13}} = 1.81$$

Para el caso ejercicio 2011 la empresa contaba con \$1,81 dólares por cada dólar de deuda para respaldarla, es decir que del cien x ciento de sus ingresos, el 55.29% son para pago de sus obligaciones y el 44,71% le quedan disponibles. Mientras mas alto el indicador por encima de uno mayor liquidez tiene la compañía luego de atender todas sus obligaciones.

Índices de Rentabilidad

Rentabilidad en Ventas: Representa la relación de la utilidad neta para las ventas totales de la empresa, refleja el margen neto de ganancia para los accionistas.

$$\text{Margen Neto en Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Rentabilidad del Patrimonio: La rentabilidad sobre el Patrimonio permite evaluar cual es la relación del resultado de la empresa con respecto a la

inversión de los socios expresada en el Patrimonio Bruto, por lo tanto si comparamos dos periodos podremos interpretar si la empresa incremento su rentabilidad con respecto a la inversión:

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Rentabilidad sobre el Capital: Representa la relación entre la utilidad y el Capital neto de la empresa.

$$\text{Rentabilidad sobre el Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$$

Rentabilidad sobre los Activos: Representa la relación entre la utilidad y los Activos Totales de la empresa.

$$\text{Rentabilidad sobre los Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Índices de Apalancamiento

El índice de apalancamiento, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$$

Para la empresa, siempre que las utilidades sean positivas, mientras más alto sea el índice es mejor, lo que indica que los activos financiados producen una buena rentabilidad superior al interés que se adeuda.

Índice de Endeudamiento

Mide la intensidad de toda la deuda de la empresa con relación a sus Fondos Propios.

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Mientras menor sea su valor, más bajo será el grado de endeudamiento reflejándose en una estabilidad para la entidad. Este bajo grado de endeudamiento posibilita a la empresa poder acceder a nuevas fuentes de financiamiento. Un valor entre 0.5 y 1.5 puede considerarse aceptable. Si es mayor que 1.5 es preocupante y si pasa de 2 hay exceso de endeudamiento.

CUADRO No. 29

		AÑO 2011	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008	AÑO 2007
RAZONES DE LIQUIDEZ						
CORRIENTE o SOLVENCIA RAPIDA	ACT. COR. / PAS. COR. (ACT. COR. - INVT) / PAS. COR.	1.71	2.29	2.14	1.57	1.28
DE CAJA	CAJA Y EQUIVALENTES / PAS. COR.	0.25	0.70	0.60	0.32	0.11
CAPITAL DE TRABAJO	CAPITAL DE TRABAJO	246,653	332,497	300,246	156,384	75,736
NECESIDADES ANUALES	NECESIDADES ANUALES	1,528,343	1,427,083	1,311,271	1,077,043	841,078
NECESIDADES MENSUALES	NECESIDADES MENSUALES	127,362	118,924	109,273	89,754	70,090
COBERTURA DEL CAPITAL DE TRABAJO	COBERTURA DEL CAPITAL DE TRABAJO	1.94	2.80	2.75	1.74	1.08
RAZONES DE APALANCAMIENTO						
Endeudamiento	DEUDA TOTAL / ACTIVO TOTAL	0.50	0.39	0.43	0.59	0.71
Apalancamiento	PASIVO TOTAL / PATRIMONIO	1.02	0.64	0.77	1.41	2.40
Rotación Interés Ganado	UTIL. ANTES INT. E IMPTO. / CARGOS POR INTERES	36.53	39.61	36.66	21.25	12.90
RAZONES DE RENTABILIDAD						
Margen Neto en Ventas	UTIL. NETA / VENTAS	13.99%	17.32%	15.84%	11.11%	7.11%
Rentabilidad del Patrimonio	UTIL. NETA / PATRIMONIO	81.1%	83.9%	81.2%	73.7%	60.1%
Rentabilidad Sobre Capital	UTIL. NETA / CAPITAL	689%	839%	695%	357%	166%
Rentabilidad del Activo (ROI)	UTIL. NETA / ACTIVO TOTAL	40.20%	51.09%	45.95%	30.57%	17.66%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

CUADRO No. 30

AÑO : 2011		Indicador :LRAA					
INDICADOR	DESCRIPCION	REAL	OBJETIVO	CUMPLIMIENTO	PONDERACIÓN	%	
L	liquidez	Razón Corriente o de solvencia Activo corriente / Pasivo Corriente	1.71	3	57%	40%	0.228
R	rentabilidad	Rentabilidad del Patrimonio Utilidad Neta / Patrimonio	81.1%	50%	162%	30%	0.487
A	apalancamiento	Apalancamiento Activo Total / Patrimonio	1.02	2	51%	20%	0.102
A	endeudamiento	Endeudamiento Deuda Total / Activo Total	50%	50%	99%	10%	0.099
						100%	0.92
AÑO : 2010		Indicador :LRAA					
INDICADOR	DESCRIPCION	REAL	OBJETIVO	CUMPLIMIENTO	PONDERACIÓN	%	
L	liquidez	Razón Corriente o de solvencia Activo corriente / Pasivo Corriente	2.29	3	76%	40%	0.306
R	rentabilidad	Rentabilidad del Patrimonio Utilidad Neta / Patrimonio	83.9%	50%	168%	30%	0.504
A	apalancamiento	Apalancamiento Pasivo Total / Patrimonio	0.64	2	32%	20%	0.064
A	endeudamiento	Endeudamiento Deuda Total / Activo Total	39%	50%	122%	10%	0.122
						100%	1.00
AÑO : 2009		Indicador :LRAA					
INDICADOR	DESCRIPCION	REAL	OBJETIVO	CUMPLIMIENTO	PONDERACIÓN	%	
L	liquidez	Razón Corriente o de solvencia Activo corriente / Pasivo Corriente	2.14	3	71%	40%	0.286
R	rentabilidad	Rentabilidad del Patrimonio Utilidad Neta / Patrimonio	81.2%	50%	162%	30%	0.487
A	apalancamiento	Apalancamiento Pasivo Total / Patrimonio	0.77	2	38%	20%	0.077
A	endeudamiento	Endeudamiento Deuda Total / Activo Total	43%	50%	113%	10%	0.113
						100%	0.96
AÑO : 2008		Indicador :LRAA					
INDICADOR	DESCRIPCION	REAL	OBJETIVO	CUMPLIMIENTO	PONDERACIÓN	%	
L	liquidez	Razón Corriente o de solvencia Activo corriente / Pasivo Corriente	1.57	3	52%	40%	0.210
R	rentabilidad	Rentabilidad del Patrimonio Utilidad Neta / Patrimonio	73.7%	50%	147%	30%	0.442
A	apalancamiento	Apalancamiento Pasivo Total / Patrimonio	1.41	2	71%	20%	0.141
A	endeudamiento	Endeudamiento Deuda Total / Activo Total	59%	50%	83%	10%	0.083
						100%	0.88
AÑO : 2007		Indicador :LRAA					
INDICADOR	DESCRIPCION	REAL	OBJETIVO	CUMPLIMIENTO	PONDERACIÓN	%	
L	liquidez	Razón Corriente o de solvencia Activo corriente / Pasivo Corriente	1.28	3	43%	40%	0.171
R	rentabilidad	Rentabilidad del Patrimonio Utilidad Neta / Patrimonio	60.1%	50%	120%	30%	0.361
A	apalancamiento	Apalancamiento Pasivo Total / Patrimonio	2.40	2	120%	20%	0.240
A	endeudamiento	Endeudamiento Deuda Total / Activo Total	71%	50%	59%	10%	0.059
						100%	0.83

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

3.4.2 Análisis Z de Altman

El Altman Z-Score es un sencillo método de análisis de la fortaleza financiera de una empresa. Lo que nos dice este método son las probabilidades de quiebra establecida por una combinación de ratios financieros. El modelo fue creado en 1960 por Edward Altman, profesor de la Universidad de Nueva York.

El modelo tiene 5 variables:

X1:(WorkingCapital/TotalAssets)

X2:(Retained Earnings/Total Assets)

X3: (EBITDA/Total Assets)

X4: (Market Value of Equity/Total Liabilities)

X5: (Net Sales/Total Assets)

Para calcular el valor del Altman Z-Score, debemos combinar las variables anteriores de la siguiente forma:

$$Z = 1,2 * X1 + 1,4 * X2 + 3,3 * X3 + 0,6 * X4 + 1,0 * X5$$

El modelo se interpreta de la siguiente manera:

Z-SCORE por encima de 3: La empresa no presenta probabilidad de quiebra y se le considera segura.

Z-SCORE entre 2,7 y 2,9: Está en zona de precaución. Debe hacerse un análisis muy pormenorizado antes de entrar en la compañía.

Z-SCORE entre 1,8 y 2,7: Está en zona de alerta. Si las condiciones financieras no cambian rápidamente, es muy probable que la empresa quiebre en los próximos dos años.

Z-SCORE menor que 1,8: La quiebra es inminente. El peligro financiero es máximo.

Este modelo debe ser completado con un análisis del balance. Es el complemento perfecto para los análisis de liquidez y solvencia que debemos realizar para cualquier empresa. Recuerda que el Working Capital (Fondo de Maniobra) es igual al Activo a Corto Plazo (Current Assets) menos el Pasivo a Corto Plazo (Current Liabilities)

CUADRO No. 31

RE-INNOVATION INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A. ANALISIS Z de ALTMAN					
Z de Altman – Modelo A – Industrial Privada					
$Z = 0,717 * (X1) + 0,847 * (X2) + 3,107 * (X3) + 0,420 * (X4) + 0,998 * (X5)$					
		AÑO 2011	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008
X1 (Fondo de maniobra o capital de trabajo) / (Activo total)	0.717	0.3596	0.5063	0.4963	0.3349
X2 (Utilidades Retenidas [Reservas y utilidad del ejercicio]) / (Activo Total)	0.847	0.0353	0.0368	0.0400	0.0212
X3 (BAIL [EBIT] o Beneficio antes de intereses e impuestos) / (Activo Total)	3.107	0.6527	0.8299	0.7440	0.5209
X4 (Fondos propios [Valor de mercado del Capital]) / (Pasivo Exigible Total)	0.420	0.1156	0.1557	0.1522	0.1463
X5 (Ventas) / (Activo Total)	0.998	2.8735	2.9502	2.9011	2.7511
FONDOS PROPIOS = CAPITAL SOCIAL					
PASIVO EXIGIBLE TOTAL = PASIVO CORRIENTE					
Z de ALTMAN		5.23	5.98	5.66	4.68
Parámetros para la interpretación					
Modelo A. Valor mayor a 2,90 no hay probabilidad de bancarrota; 1,23 o menos la bancarrota es probable					

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

3.4.3 Punto de Equilibrio

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto o un servicio ($IT = CT$). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

Si el producto o servicio puede ser vendido en mayores cantidades de las que arroja el punto de equilibrio, tendremos entonces que la empresa percibirá beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas.

CUADRO No. 32

RE-INNOVATION INTERMEDIARIO DE REASEGUROS S.A. DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
PE\$= Costos Fijos / (1- Costos Variables / Ventas Totales)					
	AÑO 2011	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008	AÑO 2007
Costos Fijos	1,476,949	1,328,792	1,199,559	1,011,210	819,739
Costos Variables	51,394	98,291	111,712	65,833	21,339
Ventas Totales	1,970,914	1,937,394	1,754,951	1,284,735	936,661
PUNTO DE EQUILIBRIO	1,516,493	1,399,809	1,281,108	1,065,826	838,850
RELACION DEL PTO. EQU vs VTAS	76.94%	72.25%	73.00%	82.96%	89.56%
RELACION DEL COSTO VARIABLE vs VTAS	2.61 %	5.07%	6.37%	5.12%	2.28%
VERIFICACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
COSTOS FIJOS	1,476,949	1,328,792	1,199,559	1,011,210	819,739
COSTOS VARIABLES (de las ventas en el punto de equilibrio)	39,544	71,017	81,549	54,616	19,111
TOTAL COSTOS FIJOS Y VARIABLE (en el punto de equilibrio)	1,516,493	1,399,809	1,281,108	1,065,826	838,850
	-	-	-	-	-
VENTAS MENSUALES EN PROMEDIO (100% / 12)	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%
DETERMINACION DEL MES EN EL CUAL ALCANZA EL PUNTO DE EQUILIBRIO	9.2	8.7	8.8	10.0	10.7
	Finales Marzo	Finales Marzo	Inicios Abril	Finales Marzo	Finales Marzo
VENTAS DIARIAS EN PROMEDIO (100% / 365)	0.27%	0.27%	0.27%	0.27%	0.27%
DETERMINACION DEL DIA EN EL CUAL ALCANZA EL PUNTO DE EQUILIBRIO	281	264	266	303	327
DIA EN EL QUE ALCANZA EL PUNTO DE EQUILIBRIO	08-oct-2011	21-sep-2010	24-sep-2009	29-oct-2008	23-nov-2007
	01-ene-2011	01-ene-2010	01-ene-2009	01-ene-2008	01-ene-2007

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

3.4.4 Análisis Dupont y Árbol de Rendimiento

El índice Dupont o sistema Dupont, es un indicador financiero que nos dice cómo es que la empresa ha alcanzado los resultados financieros. Para una empresa es fundamental conocer cómo ha llegado a los resultados obtenidos, puesto que ello le permite corregir errores o aprovechar sus puntos fuertes.

El índice o sistema Dupont considera dos elementos que evalúan dos aspectos generadores de riqueza en la empresa: margen de utilidad en ventas y rotación de activos totales. Al aplicar el índice Dupont nos damos cuentas si la rentabilidad de la empresa está basada en amplio margen de utilidad en ventas, o está basada en una alta rotación de los activos de la empresa, lo que demostraría una alta eficiencia en la gestión de los activos.

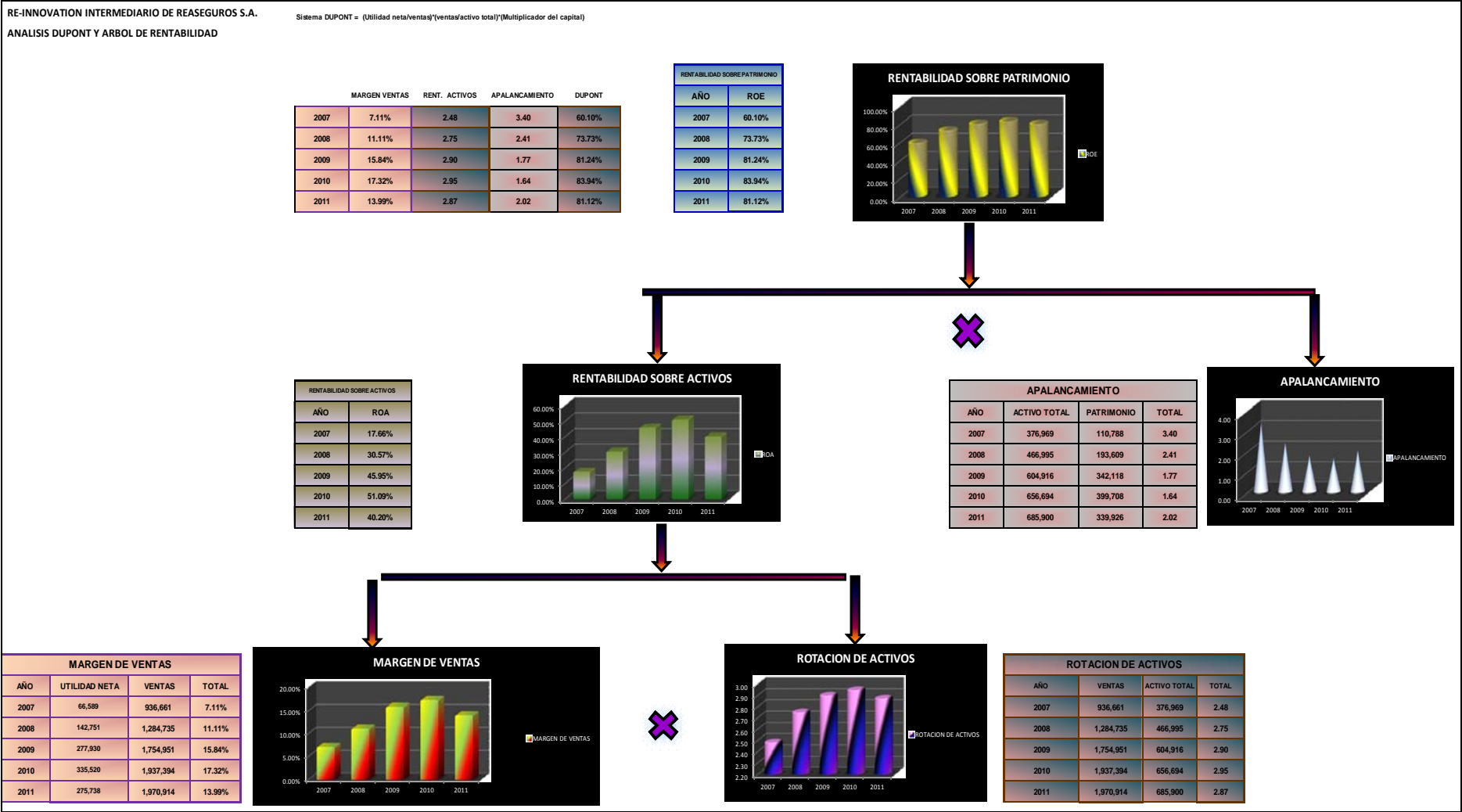
Las empresas pueden optar por ganar poco por cada producto vendido y vender muchos, o ganar mucho por cada producto vendido pero vender pocos. En algunas actividades económicas puede ser conveniente vender más a menor precio y así obtener la rentabilidad esperada, pero en otras no.

Cuando la competencia es fuerte, donde el precio hace la diferencia, naturalmente que toca optar por vender a menor precio y aspirar a vender más, a la vez que es necesario mejorar la eficiencia en el uso de los activos, de modo que se hace necesario recurrir a una perfecta combinación de los dos elementos esenciales que analiza el índice Dupont.

El tercer factor que considera el índice Dupont es el apalancamiento financiero, dato importante puesto que allí entra a jugar un papel importante el nivel de endeudamiento de la empresa, lo cual sin duda tiene un costo que afecta la rentabilidad generada por la empresa.

Algunas empresas pueden generar muy buenas utilidades pero son absorbidas por el alto costo que se paga por la financiación de algunos activos, de modo que el apalancamiento financiero es un factor preponderante en la estructura financiera de la empresa.

GRAFICO No. 20



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Autores

3.4.5 Evaluación Financiera y Económica

SITUACIÓN GENERAL

El año 2011 marcó un record de crecimiento económico en la economía ecuatoriana en los últimos tres años con un crecimiento del PIB del 6.5% según fuentes del Banco Central del Ecuador, frente al crecimiento del 3,6% del 2010 y el 0,98% del 2009

El índice de confianza empresarial en Diciembre de 2011 se ubicó en 89 puntos y tuvo un ligero decrecimiento comparado con los 95 puntos del 2010. Por otro lado, el precio del petróleo alcanzó valores promedio de US\$ 99.00 por barril. El desempleo cerró en 5,10% menor al 6.10% del 2010 y la inflación anual acumulada a Diciembre fue del 5.41%, la misma que tuvo un crecimiento frente al 3,33% del año anterior. Una razón de este crecimiento puede ser el incremento de los precios dado al impacto en el costo de las importaciones por el incremento del ISD al 5%. La balanza comercial mostró un déficit de US\$-717 millones.

Las proyecciones para el 2012 según fuentes oficiales (BCE) anticipan un crecimiento del PIB del 8,00% basados en la expectativa del incremento de los precios del crudo en el mercado internacional y el continuo gasto público financiado con endeudamiento para continuar con una agresiva estrategia de inversión en grandes proyectos de infraestructura como motor de la economía.

LA ACTIVIDAD ASEGURADORA

En el 2011 el mercado asegurador ecuatoriano registró un importante crecimiento con respecto al año 2010, el mismo que creció de US\$ 1,107 millones a US\$ 1,336 millones incluyendo Ramos Generales y Vida, lo cual representa un incremento del 21% y un crecimiento en primas de US\$ 229 millones. (Fuente Superintendencia de Bancos y Seguros)

El ramo de mayor aporte al crecimiento del mercado fue el ramo de vehículos, que experimentó un crecimiento de US\$ 63 millones, seguido por Vida Grupo con US\$ 44 millones, Incendio/Multiriesgo US\$ 33 millones, Accidentes Personales US\$ 18 millones, los ramos de Fianzas crecieron en US\$ 15 millones, Transporte US\$ 13 millones y Responsabilidad Civil US\$ 8 millones con respecto al año 2010.

En cuanto a la utilidad, el mercado presenta un resultado técnico financiero positivo antes de impuestos y participación de empleados de US\$ 60 millones que representa un crecimiento frente a las utilidades de US\$ 42 millones del 2010.

RESULTADOS OPERACIONALES

Del análisis realizado a los Balances de la compañía, al final del Ejercicio Económico 2011 se puede observar un crecimiento neto en los Activos Totales de US\$ 15.801,24 equivalente al 2,36%, comparado con el Ejercicio

Económico 2010, este incremento obedece básicamente a los siguientes factores:

- a) El activo disponible sufrió una disminución de US\$ 94.534,49 equivalente al 52,72% comparado con el Ejercicio 2010
- b) Las cuentas por cobrar crecieron en US\$ 99.222,61 equivalentes al 22.46%
- c) el activo fijo creció en US\$ 7.613,12 equivalente al 16.45%.

Las variaciones que se han analizado en los rubros de activo disponible y activo exigible obedece básicamente a la falta de pago de Primas por parte de la compañía Cedentes en el último trimestre del año 2011.

Dentro del Total del Pasivo, se observa un crecimiento de US\$ 75.583,98 equivalente al 27.95% más que el año anterior. Esto básicamente se debe a que las cuentas por pagar al 31 de diciembre del 2011 existe un saldo por pagar Reaseguradores por US\$ 58.054.55, que fue pagado en Enero de 2012.

Con relación al Estado de Resultados al cierre del ejercicio económico 2011, debemos mencionar que la compañía generó Ingresos por Corretaje US\$ 1'970.914,12 netos de impuestos, lo cual representa un crecimiento de US\$ 33.519,80 equivalente al 1,73% con relación al 2010. Es importante mencionar que la adquisición de QBE a Seguros Colonial tuvo un efecto importante en nuestro portafolio ya que debido a sus nuevas capacidades se perdió una parte importante de la cartera con este cliente.

Los gastos de la compañía, presentados en el Balance de Resultados al cierre del ejercicio Económico 2011, ascienden a US\$ 1'700.263,58 de los cuales US\$ 1'683.878,00 equivalentes al 85.44% del Ingreso por Corretajes constituyen los Gastos Administrativos Operacionales, y US\$ 16.385,58 que equivalen al 0.83% del total de los Ingresos por Corretaje constituyen Otros Gastos, como Gastos Financieros y Honorarios Eventuales y Auditores. También podemos observar que los Gastos Administrativos Operacionales han crecido en US\$ 116.899,94 equivalentes al 7,46% comparado con el año 2010 debido al incremento de ciertos gastos variables como las comisiones que a su vez incrementan proporcionalmente los beneficios sociales y el gasto operativo derivado de la nueva operación en Guayaquil.

El resultado del ejercicio económico 2011, refleja una Utilidad Bruta de US\$ 435.404,40, la misma que luego de deducir el 15% de participación de empleados de US\$ 65.310,66, y el 24% de impuesto a la renta de US\$ 94.356,77 nos da como resultado una Utilidad Neta de US\$ 275.737,67 tal como se puede observar en la conciliación tributaria que se adjunta a este informe.

Es importante señalar que en el Ejercicio Económico 2011, la Compañía cuenta con un índice de liquidez de 1.70 mientras que en el año 2010 el índice de liquidez era de 2.30, lo cual nos indica que la compañía tiene un índice de liquidez que le permite cumplir con todas las obligaciones a corto plazo. Así también, el índice de apalancamiento en el 2011 es de 2.0 y en el 2010 era de 1.6, el mismo que corresponde a la relación de Utilidad Neta/Patrimonio Neto,

lo cual nos demuestra que los Accionistas gozan de libertad sobre las exigencias de los acreedores.

Por otro lado, el Capital de trabajo en el año 2011 es de US\$ 279,737.81 el mismo que ha decrecido en US\$ 70,895.86 comparado con el capital de trabajo del año 2010 que era de US\$ 350.633,67. Esto se debe al incremento de cuentas por cobrar que de todas maneras permite que la compañía cumpla con todas las obligaciones de la operación.

Finalmente, también es importante informar que la Compañía presenta una rentabilidad del 13.99%, índice que resulta de la relación de la Utilidad Neta /Ventas (Corretajes), y una rentabilidad del 81.12% que resulta de la relación de la Utilidad Neta/Patrimonio Neto.

PROYECCIONES PARA EL AÑO 2012

Luego de la planeación estratégica realizada con las áreas de producción, se estableció un presupuesto de ingresos por corretaje de US\$ 1'944.243,00 netos de IVA. Así también se realizó el presupuesto de gastos para el año 2012 el mismo que asciende a US\$ 1'561.575,05 generando una utilidad proyectada de US\$ 382.667,95 para el año 2012.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Luego de realizar la investigación y el análisis de las oportunidades del mercado, el ambiente global en el que se desarrolla la empresa, su análisis externo y sobre todo su análisis integral podemos realizar las siguientes conclusiones:

- Con respecto a las oportunidades de mercado, el Ecuador es una economía en pleno desarrollo que presenta índices de crecimiento importantes en los últimos años y se espera un crecimiento del 8% anual del PIB para el año 2012. La industria de seguros en el Ecuador presenta una tasa de crecimiento anual promedio del 20% y es el mercado que mayor cesión de reaseguro presenta en la región en Latinoamérica, esta situación se da ya que las compañías de seguros presentan bajos patrimonios por lo que requieren contratar mayor capacidad de reaseguros. Por tanto, para un intermediario de reaseguros el mercado ecuatoriano ofrece grandes oportunidades para desarrollar un portafolio de negocios. En el caso de Re-INNOVATION Intermediario de reaseguros luego de la investigación se determinó que la empresa es líder en el mercado de intermediación de reaseguros tanto en función del Ranking oficial de la Superintendencia de Bancos y Seguros, así como en la percepción del mercado meta.

- De la Matriz de Planificación FDAO, se concluye que el mercado ecuatoriano se encuentra en una fase de crecimiento y globalización, ya que algunas compañías de seguros locales han sido vendidas a grupos de compañías multinacionales que ven al país como una oportunidad de expansión dentro de la región. Esto representa una debilidad y una amenaza para Re-INNOVATION Intermediario de Reaseguros S.A. ya que al ser una empresa de capital local y que no cuenta con una representación internacional no alcanza los estándares mínimos de security requeridos por las compañías multinacionales.
- Luego de realizar la investigación de campo a través de entrevistas personales con una muestra significativa de clientes, concluimos que Re-INNOVATION Intermediario de Reaseguros es líder en la percepción de los clientes con respecto a los atributos de Servicio al cliente Agilidad y Eficiencia, Calidad de Respaldo y Asesoría Profesional. Sin embargo no alcanza un liderazgo con respecto a la percepción de precio ya que se ubica al mismo nivel que sus competidores.
- Así mismo, se identificó que la capacitación y asesoría continua es la mejor herramienta de comunicación con la que cuenta la empresa para transmitir al mercado el grado de especialización que ofrece en los diferentes ramos en los que opera la compañía. Por otro lado, se concluye que en este negocio la intimidad con el cliente representa un factor determinante a la hora de escoger un proveedor de reaseguros ya que el cliente opta como primera opción al corredor con el que siente una relación personal y de confianza más estrecha.
- Luego de realizar el análisis financiero se concluye que la empresa es una compañía altamente rentable con respecto al patrimonio invertido por lo socios,

goza de una importante liquidez y de absoluta libertad de sus accionistas frente a la exigencias de sus acreedores.

4.2 RECOMENDACIONES

- La compañía Re-INNOVATION Intermediario de Reaseguros debe seguir invirtiendo en sus estrategias de crecimiento para fortalecer su posición en el mercado y mantener el liderazgo entre las compañías intermediarias de reaseguros en el mediano y largo plazo.
- Es indispensable que la compañía continúe con sus esfuerzos para conseguir lo antes posible, una representación o alianza estratégica con un bróker de reaseguros internacional, a fin de que pueda cumplir con las altas exigencias de security que demandan las compañías multinacionales y asegurar su permanencia en el mercado en el mediano y largo plazo.
- R3. Para poder alcanzar el liderazgo en precio la empresa debe enfocar sus esfuerzos en conseguir herramientas que le permita ser más competitiva, por lo que es de vital importancia conseguir facilidades de suscripción que permitan a la empresa ofrecer productos de reaseguros ágiles y a precios más competitivos que la competencia.
- Es importante mantener un cronograma continuo y permanente de capacitación, visitas comerciales y atención a clientes que permita estrechar aún más las relaciones personales y de negocios con cada uno de los ejecutivos claves a todo

nivel de dirección, especialmente dirigido a los cargos operativos que son quienes toman la decisión a la hora de escoger su proveedor de reaseguros.

- La empresa tiene un nivel de endeudamiento bajo y podría alcanzar un mayor apalancamiento financiero a través de endeudamiento externo, siempre que este genere mayor rentabilidad. Se recomienda estudiar la posibilidad de lograr un crédito en el sistema financiero a fin de adquirir un inmueble propio para las oficinas de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- AKER, D. (2007). *Manegement estratégico del Mercado*. Barcelona: Colección Esade.
- ANSOFF, H. (2000). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). *Información estadística mensual*. Quito.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). *Anuario 2010*. Quito: BCE.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2011). *Informes de Coyuntura*. Quito.
- BARRIONUEVO, L. (2007). *Merchandising Dinámico*. Buenos Aires: Ed. Superiores.
- CABANELLAS, G. (2002). *Diccionario Jurídico Elemental*. Editorial Heliasta.
- CALDAS, M. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Quito: 3ra. Edición.
- CERTO, S. (2001). *Administración Estratégica*. Bogota: Ed. McGraw Hill.
- CHASE, J. (2003). *Administración de la producción de operaciones*. México: Ed. McGraw Hill.
- CHETOCHINE, G. (2006). *Marketing Estratégico de los Canales de Distribución*. Barcelona: Ed. Granica.
- CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL. (2010). *Anuario*. Quito: Ed. CFN.
- DIAMOND, J. *Merchandising Visual*. México: Ed. Prentice Hall.
- DÍAZ DE SANTOS, J. (2003). *La estrategia básica del Marketing*. Madrid: Ed. McGraw Hill.
- DIEZ DE CASTRO y BERCEBAL, L. (2006). *Merchandising*. España: Ed. Pirámide.
- ENGEN, L. (2008). *Proceso de compra y determinación de precios*. Bogota: McGraw Hill.
- FERBE, R. (2004). *Motivaciones del consumo en mercad.* Barcelona: Hispano Europea.

- FRED, D. (Febrero 2000). *La Gerencia Estratégica*. Fondo Editorial Legis. 3ra. Reimpresión
- FUENTES, C. (2008). *Planeación Estratégica*. Taller de Innovación. Azcapotzalco: UAM.
- FUENTES, X. (2002). *Diseño de la Estrategia Competitiva*. México: Ed. DEFPI. UNAM.
- GALGANO, A. (2007). *Calidad Total*. Barcelona: Ed. Díaz de Santos.
- GUILTINAN, J. (2008). *Gerencia de marketing estrategias y programas*. Bogota: McGraw Hill.
- HOFER, Ch. y SCHENDEL, D. (2001). *Formulación de las Estrategias*. Los Ángeles: West Publishing.
- JOHANSSON, J. (2001). *Implacable: La manera Japonesa de hacer Marketing*. Colombia: Editorial Norma.
- KAPLAN, D. y NORTON, D. (2001). *Cuadro de Mando Integral, (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- KATZ, D. (2009). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- KOTLER, P. (2003). *Dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control*. Madrid: Ed. McGraw Hill.
- KOTLER, P. (2003). *Mercadotecnia*. Bogotá: Ed. McGraw Hill.
- KOTLER, P. (2006). *Estrategias de Marketing*. México: Ed. McGraw Hill.
- KOTLER, P. (2006). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanamericana.
- KOTLER, P. (2008). *Dirección de marketing*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2001). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Eduacion. 6ta. Edición.
- LAMBIN, J. (2005). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw Hill. 3ra. Edición.
- LORINO, P. (2001). *El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades*. México.
- LOVELOCK, C. (2007). *Mercadotecnia de servicios*. México: Ed. Prentice Hall.
- MANUAL BÁSICO DE SEGUROS. (1982). Editorial Mapfre.
- MEDINA, L. (2005). *Riesgos en la Organización*. Bogota: Ed. Norma.

- MENESES, E. (2002). Preparación y Evaluación de Proyectos. Quito: Ed. Quality Print.
- MERCADEO LATINO. *Merchandising*. Punto de venta. Año 2. N° 2-4.
- MERCADO, H. (2009). *Promoción de ventas*. México: Compañía Editorial Continental.
- MINTZBERG, H. (2004). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- PORTER, D. (1979). Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores.
- RON, F. (2010). Metodología de la Investigación. Quito: Ed. E.P.N.
- SAPAG, N. y SAPAG, R. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill. México:
- SERRANO, F. (2006). *La práctica de la investigación Comercial*. Madrid: Ed. Esic.
- STANTON, W (2007). Fundamentos de Mercadotecnia. México: Ed. McGraw Hill.
- STONER, J. (2001). Administración. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. Art 3. Ley General de Seguros Codificación.
- VEJARANO, G. (2006). *Apuntes de metodología de la investigación*. Quito.
- WESTON, B. (2003). *Fundamentos de Administración Financiera*. Bogotá: Ed. McGraw Hill.